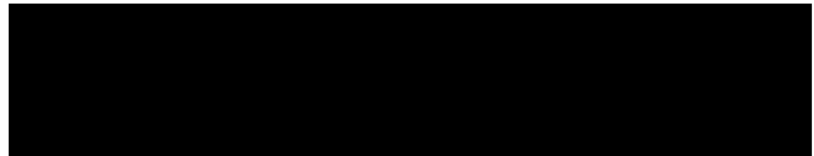




Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Bachelorthesis

Vor- und Zuname
Thi Thuy Linh Le



Titel:

„Customer Relationship Management (CRM).
Eine Unternehmensphilosophie und mögliche
CRM-Maßnahmen zum Unternehmenserfolg.
Das Beispiel dm-drogerie markt Deutschland.“

Abgabedatum:
09.08.2021

Betreuender Professor: Herr Prof. Dr. Werner Beba

Zweiter Prüfer: Herr Prof. Dr. Christian Decker

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft.

Studiengang:

Marketing/Technische Betriebswirtschaftslehre

I. Inhaltsverzeichnis

II. Abkürzungsverzeichnis.....	III
III. Abbildungsverzeichnis.....	IV
IV. Tabellenverzeichnis.....	IV
Zusammenfassung.....	V
1. Einleitung in das Thema.....	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Vorgehensweise.....	3
2. Grundlagen des CRM	3
2.1. Definition und Zielsetzung des CRM	3
2.2. Begriffsabgrenzung	4
3. Rahmenkonzept des CRM.....	6
3.1. Wirkungskette des CRM	7
3.2. Kundenbeziehung und ökonomischer Unternehmenserfolg.....	8
3.2.1. Wert einer Kundenbeziehung.....	9
3.2.2. Determinanten des Kundenwerts	11
3.2.3. Zwischenfazit	16
3.3. Grundlagen der Kundenbindung und -zufriedenheit	16
3.3.1. Der Begriff Kundenbindung	16
3.3.2. Der Begriff Kundenzufriedenheit	18
3.3.3. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit.....	20
3.3.4. Wirkungskette der Kundenbindung	21
3.4. Kundenbeziehungsstrategie.....	22
3.5. Aufgabe eines CRM-Systems	24
4. Mögliche CRM-Maßnahmen in der Branche Drogerie	25
4.1. Maßnahmen in der Produktpolitik	25
4.2. Maßnahmen in der Preispolitik.....	27
4.3. Maßnahmen in der Kommunikationspolitik	29
4.4. Maßnahmen in der Distributionspolitik	32
5. CRM-Maßnahmen am Beispiel dm-drogerie markt Deutschland.....	32
5.1. Vorstellung von dm-drogerie markt Deutschland	33
5.1.1. Unternehmensprofil.....	33
5.1.2. Unternehmensphilosophie	33
5.1.3. Auszeichnungen und CRM-Strategie.....	34

5.2.	Anforderungen von dm-Kunden in der heutigen Zeit.....	35
5.3.	CRM-Maßnahmen bei dm-drogerie markt.....	37
5.3.1.	Produktpolitik	37
5.3.2.	Preispolitik	40
5.3.3.	Kommunikationspolitik	42
5.3.4.	Distributionspolitik	45
5.3.5.	Personalpolitik.....	48
6.	Verbesserungsvorschläge für dm	49
7.	Fazit.....	51
V.	Literaturverzeichnis.....	VI
VI.	Erklärung.....	XVII

II. Abkürzungsverzeichnis

C/D-Paradigma	Confirmation/Disconfirmation-Paradigma
CRM	Customer Relationship Management
CTP	Customer Touch Point
DDV	Deutscher Dialogmarketing Verband
IT	Informationstechnologie

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Abgrenzung des CRM von verwandten Begriffen	5
Abbildung 2: Wirkungskette des CRM	7
Abbildung 3: Konzentration auf profitable Kundengruppen	10
Abbildung 4 Kundenwertpotenziale nach Tewes	12
Abbildung 5: Monetärer Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen	15
Abbildung 6: Das Konstrukt der Kundenbindung	18
Abbildung 7: Das Cornfirmation/Disconfirmation-Paradigma	19
Abbildung 8: Kundenreaktionsformen	20
Abbildung 9: Wirkungskette der Kundenbindung	22
Abbildung 10: Phasenspezifische Aufgaben des CRM im Kundenbeziehungs- Lebenszyklus	24
Abbildung 11: Testergebnisse der dm-Markenprodukte von Öko-Test und Stiftung Waretest	38
Abbildung 12: Registrierte Kunden können auf dm-Website direkt Produkte bewerten	45
Abbildung 13: Filialexpansion dm-Deutschland	47

IV. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zuteilung von CRM-Maßnahmen zu Marketingmixbereichen	27
Tabelle 2: Formen des Preisbündels im Überblick	28

Zusammenfassung

Customer Relationship Management (zu Deutsch Kundenbeziehungsmanagement), ist zunehmend für Unternehmen von großer Bedeutung. Um das Problem des Aufbaus langfristiger, profitabler Kundenbeziehungen zu lösen, reicht es nicht aus, eine Software zu installieren. Daher ist es notwendig zu wissen, wie man den Begriff Customer Relationship Management richtig und vollständig versteht und welche dazugehörigen Maßnahmen auf welche Weise ein Unternehmen durchgeführt werden. Dies ist auch das Ziel dieser Arbeit. In dieser Arbeit wird Customer Relationship Management spezifisch in der Drogeriebranche analysiert. Dazu wird die folgende Forschungsfrage gestellt: Welche Maßnahmen werden in der heutigen Zeit von Unternehmen der Branche Drogerie als wichtig für den Unternehmenserfolg betrachtet? Das Beispiel dm-drogerie markt Deutschland wird aufgrund seines Erfolgs im Bereich Kundenbeziehungsmanagement zur Analyse ausgewählt. Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden eine Literatarbeit und eine qualitative, deskriptive Studie anhand der Sekundärquellen und der Unternehmenswebseite durchgeführt. In der Literatarbeit wurde Customer Relationship Management und sein Rahmenkonzept untersucht. Es wurde festgestellt, dass die Wirkungskette des Customer Relationship Managements und der Kundenbindung den gleichen Endpunkt hat, nämlich den ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Die qualitative, deskriptive Studie hat gezeigt, dass die Drogeriemarktkette zahlreiche Maßnahmen in Marketing-Mix-Bereichen zur Kundenbindung einsetzt. Aufgrund veränderter Kundenanforderungen werden Multi-Channel-Management und Online-Marketing betont. Ein fortschrittliches Denken im Personalmanagement und damit verbundene Servicequalität wirkt sich direkt auf die Kundenbindung aus. Alle angewendeten Maßnahmen müssen aber zur Sicherung des Unternehmenserfolgs einer konsequenten Kundenbeziehungsstrategie folgen.

1. Einleitung in das Thema

1.1. Problemstellung

„Jeder Kontakt, den wir mit unseren Kunden haben, hat einen Einfluss darauf, ob sie zurückkommen oder nicht. Wir müssen jedes Mal großartig sein, sonst werden wir sie verlieren.“¹

Kevin Stirtz, Strategiemanager bei Thomson Reuters

Man könnte fast sagen, dass Kunden allen Mitarbeitern inklusive den Unternehmern Gehalt zahlen. Die Kunden sind das wertvollste Kapital eines Unternehmens. Die oben genannte Aussage von Stirtz, dem Strategiemanager bei Thomson Reuters, betont die entscheidende Rolle der Kunden sowie die Beachtung auf den richtigen Umgang mit ihnen. Um mit Kunden richtig umzugehen, muss das Unternehmen seine Kunden richtig verstehen. Dank der Digitalisierung sind uns umfangreiche Daten zur Verfügung gestellt. Außerdem ist die Datensammlung nicht mehr eine schwierige Aufgabe. Aus diesen Daten lassen sich die Kunden mit Hilfe einer Software, die Customer Relationship Management heißt, nachfolgend CRM genannt, analysieren. CRM-Software bietet eine Lösung zur effizienten Verwaltung von Kundendaten und zielt darauf ab, die Daten zu nutzen, um Kundenanforderungen zu erfüllen und zielgerichtet zu adressieren. Heutzutage hört man häufig den Begriff CRM, zu Deutsch Kundenbeziehungsmanagement, in modernen Unternehmen. Viele Besprechungen über das Thema CRM werden durchgeführt. In Medien werden viele Werben von CRM-Systemen angezeigt. Oft wird der Begriff CRM als Synonym von einem CRM-System verwendet. CRM ist hingegen eine Unternehmensphilosophie, die alle im Unternehmen beteiligten Personen beherrschen müssen, um sie richtig und erfolgreich umzusetzen. CRM-System stellt bloß die IT-Unterstützung von CRM-Prozessen dar. Eine erfolgreiche CRM-Umsetzung wird aber nicht mit dem reinen Einsatz einer Software geschafft. Besonders im Einzelhandel, bei dem viele Kontakte mit verschiedenen Endkunden besteht, ist das Kundenverständnis deutlich anspruchsvoller.

¹ Critiz „10 Zitate von Experten, die sagen dass die Kunden im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit von Unternehmen sein sollten“, o.J.

Laut Leußer et al. (2011) besteht eine erfolgreiche CRM-Umsetzung aus zwei Aspekten, darunter die Konzentration auf CRM-System und die Fokussierung auf eine betriebliche CRM-Konzeption.² Diese Arbeit fokussiert sich auf die betriebliche CRM-Konzeption und die daraus resultierenden Maßnahmen, die in einem Unternehmen der Branche Drogerie implementiert werden. Der technologische Aspekt lässt sich in dieser Arbeit vernachlässigen. Zum Unternehmenserfolg stehen zahlreiche klassische sowie moderne CRM-Maßnahmen zur Auswahl. Welche Maßnahmen gewählt wird und wie effektiv sie zum Image und zur Strategie des Unternehmens passt, hängt von jeder Branche und jedem Unternehmen ab. Die vorliegende Arbeit behandelt die Frage, welche CRM-Maßnahmen in der heutigen Zeit von Unternehmen der Branche Drogerie als wichtig für den Unternehmenserfolg betrachtet werden. Diese Frage wird anhand des Beispiels dm-drogerie markt Deutschland analysiert.

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Leserin oder den Leser zu informieren, wie man den Begriff CRM richtig und vollständig versteht und welche CRM-Maßnahmen auf welche Weise ein Unternehmen in der Branche Drogerie durchgeführt werden. Außerdem wird die Leserin oder der Leser über den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen informiert. Die Leserin oder der Leser sollte auch die Wichtigkeit von CRM zur Sicherung des Unternehmenserfolgs verstehen und im Unternehmen implementierte CRM-Strategie bzw. -Maßnahmen erkennen. Hierfür wird die vorhandene Literatur aufbereitet und so zusammengefasst, dass ein umfassendes Verständnis und ein strukturierter Überblick über mögliche CRM-Maßnahmen in der Drogeriebranche geschaffen werden. Das Unternehmen dm-drogerie markt Deutschland wird aufgrund seines Erfolgs im Bereich CRM ausgewählt, um die Forschungsfrage zu beantworten. Hierbei handelt es sich um eine qualitative, deskriptive Studie, indem die Unternehmenswebseite und relevante Sekundärquellen analysiert werden.

² Vgl. Leußer et al., 2011, S.18.

1.3. Vorgehensweise

Zunächst werden in Kapitel 2 die Grundlagen des CRM dargestellt, indem die Definition und die Zielsetzung des CRM sowie die Begriffsabgrenzung zu betrachten sind. Kapitel 3 befasst sich mit dem Rahmenkonzept des CRM, wobei sich der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischem Unternehmenserfolg anhand der Wirkungskette des CRM verdeutlichen. Außerdem wird die Kundenbeziehungsstrategie bzw. CRM-Strategie analysiert. Kurz zu erwähnen ist die Unterstützung von CRM-Systemen. In Kapitel 4 werden mögliche CRM-Maßnahmen diskutiert, die in der Branche Drogerie angewendet werden können. Anschließend werden in Kapitel 5 die CRM-Maßnahmen am Beispiel dm-drogerie markt Deutschland untersucht. Kapitel 6 setzt sich mit Verbesserungsvorschlägen für dm auseinander. Schließlich endet die Arbeit mit einem Fazit.

2. Grundlagen des CRM

Dieser Teil widmet sich der terminologischen Klärung. Hierzu lassen sich zunächst der Begriff CRM und dessen Zielsetzung erläutern. Anschließend ist die Begriffsabgrenzung zu betrachten.

2.1. Definition und Zielsetzung des CRM

Wie in der Einleitung schon erwähnt, wird der CRM-Begriff häufig auf seinen technologischen Aspekt reduziert. Es ist wichtig zu betonen, dass CRM nicht nur als ein IT-System verstanden werden darf, sondern CRM umfasst einen zweiten Aspekt, die als betriebliche CRM-Konzeption genannt wird. Leußner et al. (2011) definieren CRM wie folgt: „Customer Relationship Management umfasst den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.“. Nach dieser Definition gehören zwei zentrale Gestaltungsbereiche zu CRM. Erstens steht CRM für eine neue kundenorientierte Unternehmensstrategie. Hiermit sind sämtliche Geschäftsprozesse

und Verantwortlichkeit auf den Kunden neu auszurichten, um CRM erfolgreich zu implementieren. Zweitens erfordert CRM aber auch den Einsatz von integrierten Informationssystemen (CRM-Systeme), um die Prozesse zu unterstützen.³ CRM-System oder CRM-Software bietet eine Lösung, Kundendaten effizient zu verwalten und hat zum Ziel, die Daten zur Erfüllung von Kundenwünschen und gezielter Absprache zu nutzen.⁴ Zusammen mit CRM-System verfolgt betriebliche CRM-Konzeption das Ziel, die Kundenbearbeitung auf eine neue Qualitätsstufe zu stellen und dafür innovative Serviceleistungen zu schaffen. Somit führt dies zu einer langfristig profitablen Kundenbindung. Die langlebige Kundenbindung hat einen höheren Wert sowohl für das Unternehmen als auch für den Kunden. Letztendlich hat CRM einen Beitrag zur Erhöhung des Unternehmenserfolgs.⁵

2.2. Begriffsabgrenzung

In der Literatur tauchen viele leicht ähnliche Begriffe wie „Beziehungsmanagement“ („Relationship Management“), „Beziehungsmarketing“ („Relationship Marketing“), „Kundenbindungsmanagement“ („Customer Retention Management“) oder „Kundenbeziehungsmanagement“ („Customer Relationship Management“) auf. In der Praxis werden diese Begriffe häufig nicht sauber voneinander abgegrenzt und sogar synonym verwendet. Demzufolge wird in diesem Abschnitt die Abgrenzung der oben genannten Begriffe dargestellt.

Zunächst einmal kommt Diller auf das Thema der systematischen Abgrenzung der Begriffe „Beziehungsmanagement“ und „Beziehungsmarketing“ zu sprechen. Unter **„Beziehungsmanagement“** versteht man nach Diller (1995) die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen.⁶ Die Unterscheidung von Einzeltransaktionen und den unter längerfristigen Perspektiven betrachteten Geschäftsbeziehung wird von ihm hervorgehoben. Diese lassen sich jedoch im

³ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 18.

⁴ Vgl. Helmke et al., 2013, S. 7.

⁵ Vgl. Helmke, 2011, S. 7.

⁶ Vgl. Diller, 1995, S. 442.

Beziehungsmanagement gleichermaßen beachten. Das Wort „Beziehung“ im Beziehungsmanagement bezieht sich nicht nur auf Kundenbeziehungen, sondern wird als umfassendes Konzept verstanden. Hierzu gehören die horizontale (z.B. Vertriebsgemeinschaften), vertikale (z.B. Zuliefererbeziehungen), laterale (z.B. Beziehung zu Behörden) und auch unternehmensinterne Beziehungen (z.B. zum Personal).⁷

Eine etablierte Definition des Beziehungsmarketings stammt Anfang der 80er Jahre von Berry im angloamerikanischen Raum, der das **Beziehungsmarketing** als „... attracting, maintaining and (...) enhancing customer relationships...“ beschreibt.⁸ Grönroos (2000) beschreibt auch das Ziel des Beziehungsmarketings als „... to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners...“. Auch wenn beim Relationship Marketing meist die Kundenseite im Vordergrund steht, erstreckt sich dieses ebenfalls auf sämtliche Beziehungen zu den relevanten Anspruchsgruppen eines Unternehmens.⁹ Beispielsweise werden auch die Beziehungen zu den Lieferanten beim Relationship Marketing mit einbezogen. Das Beziehungsmarketing kann somit als eine Teilmenge des umfassenden Beziehungsmanagements verstanden werden (siehe Abbildung 1).¹⁰

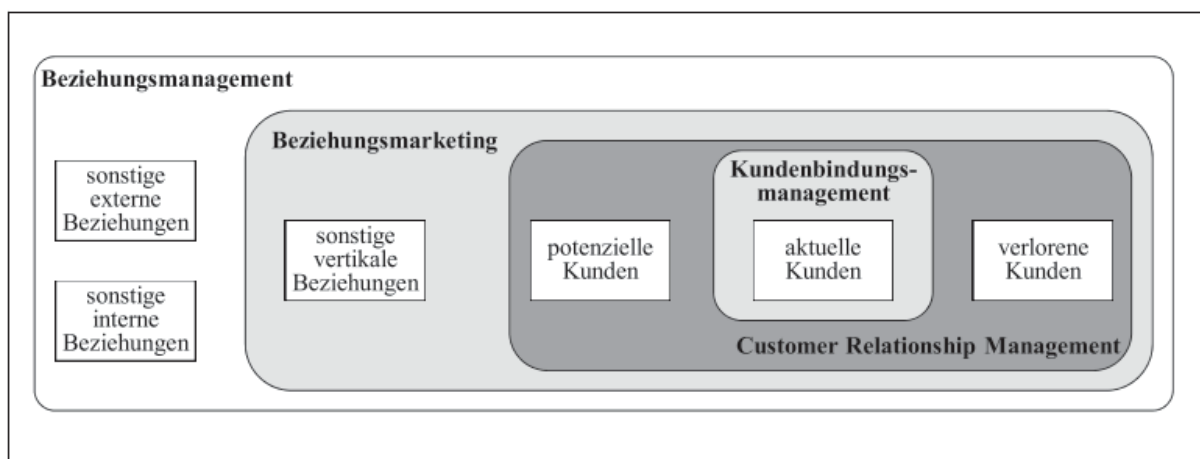


Abbildung 1: Die Abgrenzung des CRM von verwandten Begriffen

Quelle: Leußner et al., 2011, S. 20.

⁷ Vgl. Diller/Kusterer, 1988, S. 212.

⁸ Vgl. Berry, 1983, S. 25.

⁹ Vgl. Blut, 2008, S. 10.

¹⁰ Vgl. Leußner et al., 2011, S. 19.

Das Customer Relationship Management (**Kundenbeziehungsmanagement**) hat sich direkt aus dem Beziehungsmarketing heraus entwickelt. Wie der Begriff Customer Relationship Management bereits sagt, beschränkt sich das Customer Relationship Management ausschließlich auf die Gestaltung der Beziehung zum Kunden. Deshalb muss es als integraler Bestandteil des Beziehungsmarketings verstanden werden.¹¹

Das **Kundenbindungsmanagement** kann dem hingegen lediglich als ein Teilaspekt der bisher angesprochenen Ansätze verstanden werden. Nach Homburg / Bruhn (2010) ist das Kundenbindungsmanagement durch „... die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen“ gekennzeichnet.¹² An dieser Stelle muss man besonders betonen, dass es sich bei dem Kundenbindungsmanagement ausschließlich um die aktuellen, bereits bestehenden Kundenbeziehungen handelt. Die Gewinnung von Neukunden und die Rückgewinnung abgewandelter Kunden sind keine Komponente von dem Kundenbindungsmanagement. Somit kann das Kundenbindungsmanagement lediglich als ein Teilaspekt der bisher angesprochenen Ansätze verstanden werden.¹³

3. Rahmenkonzept des CRM

Der dritte Teil befasst sich mit dem Rahmenkonzept des CRM. Zunächst lässt sich die Wirkungskette des CRM berücksichtigen. Dann sind die Kundenbeziehung und ihre Auswirkung auf ökonomischen Unternehmenserfolg zu untersuchen, indem der Wert einer Kundenbeziehung sowie die Determinanten des Kundenwerts analysiert werden. Als nächstes wird die Grundlagen der Kundenbindung und -zufriedenheit sowie die Kundenbeziehungsstrategie im Rahmen des CRM dargestellt. Obwohl es nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit steht, ist es dennoch zu guter Letzt unmöglich, die Unterstützung des CRM-Systems nicht kurz zu erwähnen.

¹¹ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 19.

¹² Vgl. Homburg/Bruhn, 2010, S. 8.

¹³ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 20.

3.1. Wirkungskette des CRM

CRM dient zur Ausgestaltung profitabler Kundenbeziehungen und somit zur Erhöhung des Unternehmenserfolgs bzw. des Unternehmenswertes. Das Ziel profitabler Kundenbeziehung ist erst erreicht, wenn die Kundenzufriedenheit bei unzufriedenen Kunden erhöht und die Zufriedenheit bei bereits zufriedenen Kunden stabilisiert werden. Die Kundenzufriedenheit garantiert nicht die Kundenbindung, dennoch ist sie eine Mindestvoraussetzung von Kunden, um sich an das Unternehmen zu binden. Das CRM-Konzept mit der Verfolgung des Ziels der profitablen langfristigen Kundenbindung basiert auf einem rein ökonomischen Verständnis. Jedoch führt die langfristige Kundenbindung nicht direkt und automatisch zur Profitabilität, da sich die Wirkungskette des CRM von einer Reihe von unternehmensexternen und -internen moderierenden Faktoren positiv und negativ beeinflussen lassen (siehe Abbildung 2).¹⁴

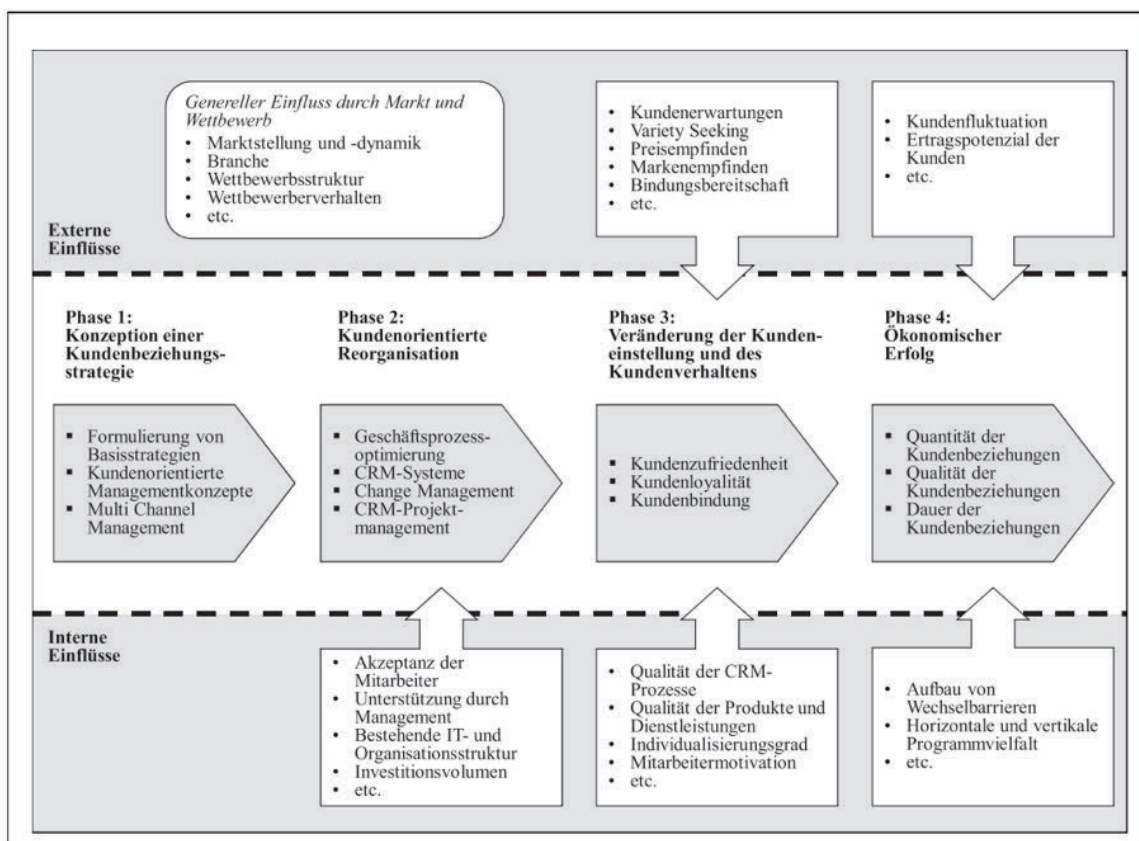


Abbildung 2: Wirkungskette des CRM

Quelle: Leußner et al., 2011, S. 21.

¹⁴ Vgl. Homburg/Bruhn, 2010, S. 9 f.

Die Durchführung kundenorientierter Reorganisationsmaßnahmen im Unternehmen ist neben der proaktiven Gestaltung der Kundenzufriedenheit zwangsläufig, um das Ziel profitabler Kundenbeziehung des CRM zu erreichen. Die kundenorientierten Reorganisationsmaßnahmen umfassen die Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse, deren Unterstützung durch CRM-Systeme sowie die systematische Planung und Steuerung dieser Veränderung durch ein CRM-Projektmanagement bzw. ein CRM-Controlling und ein Change Management gestärkt wird.¹⁵

Die Abbildung 2 skizziert die Wirkungskette des CRM. Zu dem Ablauf der Wirkungskette lassen sich zwei Anmerkungen berücksichtigen. Erstens lässt sich der monetäre Erfolg der CRM-Maßnahmen oft erst mittel- oder langfristig beobachten. Die durchgeführten CRM-Maßnahmen können nicht sofort zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit oder letztendlich des Umsatzes des Unternehmens führen, obwohl die ersten beiden Phasen relativ zügig durch das Unternehmen realisiert werden. Der Grund dafür ist, dass es eine geraume Zeit vergehen kann bis diese Veränderungen von der großen Masse der Kunden erkannt werden und sich in einem messbaren ökonomischen Erfolg widerspiegeln. Zweitens wirken unternehmensinterne und -externe Faktoren auf die Wirkungskette des CRM negativ oder positiv aus. Die unternehmensinternen Faktoren können von den Unternehmen gestaltet werden. Auch wenn sich die Wirkung der meisten Faktoren hierbei schwerpunktmäßig den einzelnen Phasen zuordnen lässt, wirken noch generelle Faktoren des Markts und Wettbewerbs mehr oder weniger auf allen Phasen aus.¹⁶

3.2. Kundenbeziehung und ökonomischer Unternehmenserfolg

Nach Eggert (2001) stellt die Kundenbeziehung der zentrale Handlungsgegenstand des Customer Relationship Management dar.¹⁷ Die Kundenbeziehung liegt daher in dem Mittelpunkt des CRM. Die Gestaltung langfristiger profitabler Kundenbeziehungen und der dadurch ökonomische Unternehmenserfolg stellen sich als Hauptziele des CRM dar. In dem folgenden Abschnitt wird beleuchtet, warum und

¹⁵ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 21.

¹⁶ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 21.

¹⁷ Vgl. Eggert, 2001, S. 90.

wie sich ökonomischer Erfolg durch profitable Kundenbeziehung erzielen lässt. Dies ist unerlässlich zu analysieren, um den Fokus von CRM-Ansatz sowie das CRM-Hauptziel zu verstehen.

3.2.1. Wert einer Kundenbeziehung

Zunächst wird die Kundenbeziehung wertorientiert betrachtet, wobei der Begriff Kundenwert (engl. „customer value“) auftaucht. Jedoch wird der Begriff nach zwei Sichten, darunter aus Kundensicht („Wert für den Kunden“) und aus Unternehmenssicht („Wert des Kunden“), verstanden.¹⁸ Im Rahmen eines CRM-Konzeptes wird der Wert von Kundenbeziehungen als Beitrag zur Erreichung des Unternehmenserfolgs betrachtet. Somit liegt der Kundenwert aus Unternehmenssicht im Fokus des CRM.¹⁹ Kundenwert bezeichnet den Beitrag des Kunden nach Einschätzung des Anbieters zur Erreichung seiner monetären und nicht-monetären Ziele.²⁰ Hervorzuheben ist hier, dass der wirtschaftliche Beitrag des Kunden zum Unternehmen nicht auf deren vergangenen oder zukünftigen Umsätze reduziert werden darf. Vielmehr spielen indirekte Beiträge zum Unternehmenserfolg, wie z.B. die Weiterempfehlung durch den Kunden, eine wichtige Rolle im CRM. Dieser Punkt entspricht auch dem zentralen Element der CRM-Strategie, also nicht der kurzfristige Vertriebs Erfolg, sondern die langfristige, kontinuierliche Geschäftsbeziehung.²¹

Obwohl verschiedene CRM-Maßnahmen bei einer Kundenbeziehung vom Unternehmen implementiert werden sollten, liegt die Entscheidung beim Kunden, ob sich eine aktive Beziehung entwickelt oder nicht.²² Diese Entscheidung wird erst getroffen, wenn das Unternehmen dem Kunden den höchsten „customer value“ bietet.²³ Mit anderen Worten hängt die Entscheidung eines Kunden für eine aktive Beziehung zum Unternehmen von den Vorteilen ab, die er aus der Beziehung zum Unternehmen erzielen kann. Als Beispiele dafür kann man hierzu Preisvorteile oder räumliche Nähe nennen. Werden solche Vorteile vom Unternehmen nicht

¹⁸ Vgl. Cornelsen, 2000, S. 33; Helm et al., 2017, S. 6.

¹⁹ Vgl. Cornelsen, 2000, S. 38.

²⁰ Vgl. Helm/Günter, 2006, S. 7.

²¹ Vgl. Hippner et al., 2002, S. 270; Halfmann/Rennhak, 2006, S. 15.

²² Vgl. Grönroos, 2000, S. 32 f.

²³ Vgl. Meyer et al., 2006, S. 73 f.

aufrechterhalten, wird der Kunden sicherlich zur Konkurrenz abwandern.²⁴ Dies ist auch ein Grund dafür, warum Unternehmen stetig auf die Kundenbeziehungspflege bzw. eine CRM-Strategie konzentrieren sollen. Das Kundenbeziehungsmanagement muss jedoch selektiv sein, um die Ressourcen des Unternehmens optimal zu nutzen und dadurch die besten Geschäftsergebnisse zu erzielen, denn viele Unternehmen erwirtschaften tatsächlich einen Großteil ihres Gewinns mit nur einer relativ kleinen Kundenzahl. Auf der anderen Seite gibt es Kunden, die negative Gewinne beisteuern und damit einen Teil der Gewinne der restlichen Kunden vernichten.²⁵ Diese Asymmetrie muss im Rahmen eines kundenwertorientierten CRM aktiv entgegengewirkt werden. Dafür stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung (siehe Abbildung 3).²⁶

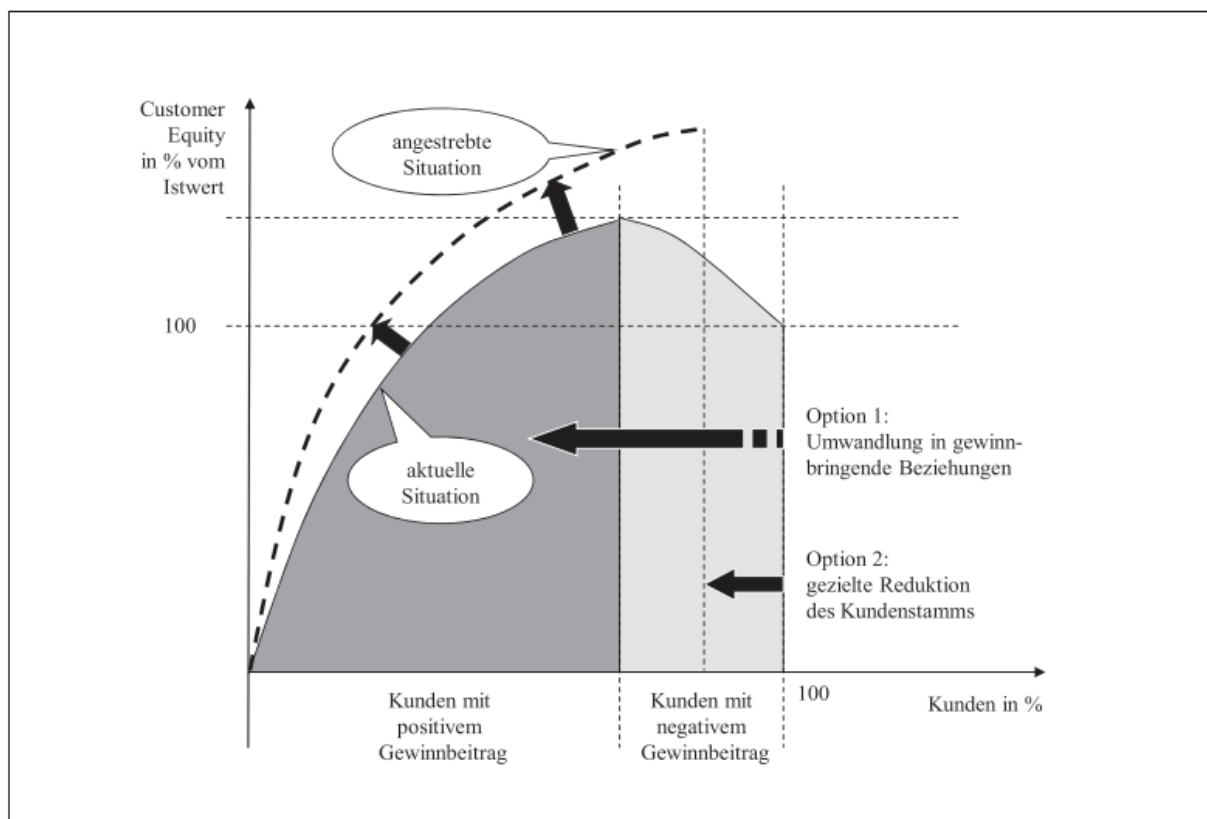


Abbildung 3: Konzentration auf profitable Kundengruppen

Quelle: Leußer et al., 2011, S. 24.

²⁴ Vgl. Grönroos, 2000, S. 33.

²⁵ Vgl. Eberling, 2002, S. 43.

²⁶ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 23.

Einerseits sollte das Unternehmen zunächst versuchen, Kunden mit einem negativen Beitrag in die Gewinnzone umzuwandeln. Dies kann zum einen durch eine Umsatzsteigerung erfolgen, die z.B. mit individualisierten Kommunikationsmaßnahmen und Angeboten erreicht werden soll. Zum anderen gibt es eine Kostenreduktion, die beispielsweise durch Reduzierung auf kostengünstigere Interaktionskanäle erreicht werden kann. Andererseits ist es wichtig, den Kundenstamm von Kunden mit einem negativen Gewinnbeitrag zu bereinigen, falls die erste Möglichkeit nicht erfolgreich umgesetzt werden kann.²⁷ Die Bereinigung solcher Kundengruppen erfolgt durch die Minimierung aller beziehungsrelevanten Maßnahmen. Dadurch sollen diese verlustbringenden Kundengruppen „freiwillig“ ihre Beziehung zum Unternehmen beenden werden. Im Extremfall kann es sogar sinnvoll sein, die Geschäftsbeziehungen vom Unternehmen unter Berücksichtigung negativer Konsequenzen wie z.B. negativer Mundpropaganda abubrechen.²⁸ Im Rahmen des wertorientierten CRM sollte diese bewusste Beendigung einer Kundenbeziehung beachtet werden. Außerdem sollte darauf geachtet werden, neue profitable Kunden zu gewinnen, um den unverdienten Gewinn aus der eliminierten Kundengruppe auszugleichen.²⁹

3.2.2. Determinanten des Kundenwerts

Anschließend lassen sich Determinanten des Kundenwerts verdeutlichen. Häufig in der Literatur ist der Wert des Kunden in monetären und nicht-monetären Kundenwert zu unterteilen.³⁰ Tewes (2003) bezeichnet die Determinanten des Kundenwerts als Kundenwertpotenziale (siehe Abbildung 4).³¹ Erstens sind die monetären Potenziale (Erlöspotenzial und Cross- & Up-Selling-Potenzial) zu berücksichtigen, die aus der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden resultieren.

²⁷ Vgl. Fischer/Schmöller, 2006, S. 488.

²⁸ Vgl. Bruhn, 2010, S. 358 ff.

²⁹ Vgl. Leußner et al., 2011, S. 23.

³⁰ Vgl. Helm/Günter, 2006, S. 8; Halfmann/Rennhak, 2006, S. 15 f.

³¹ Vgl. Tewes, 2003, S. 77 f.

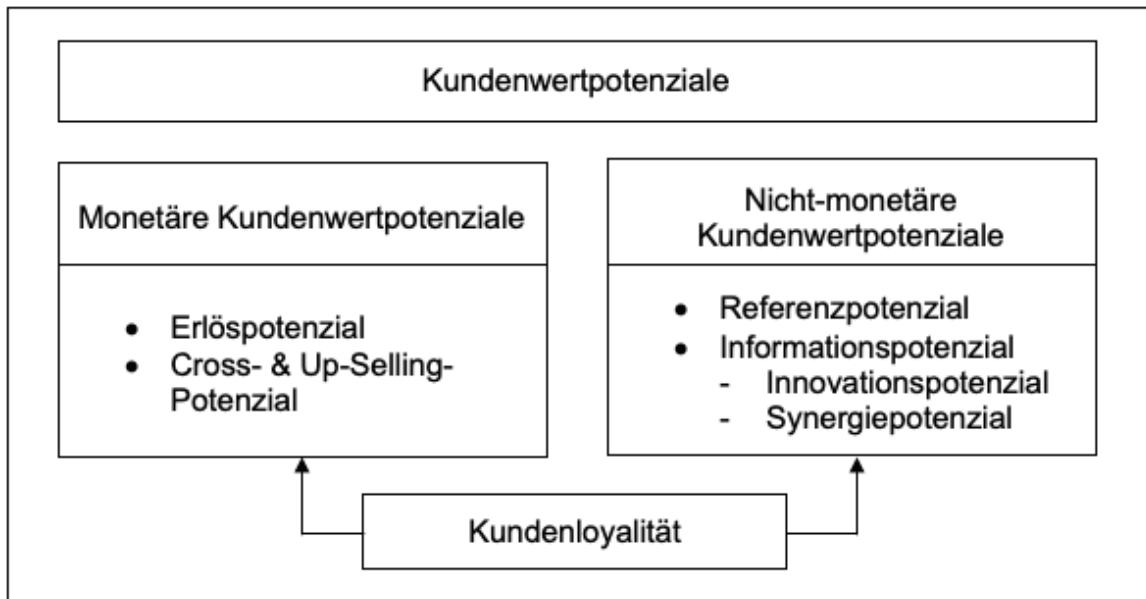


Abbildung 4 Kundenwertpotenziale nach Tewes

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Tewes, 2003, S. 79.

- **Erlöspotenzial** ist der aktuelle Beitrag eines Kunden oder einer Kundengruppe zum Unternehmenserfolg. Das Erlöspotenzial leitet sich aus der Kaufhistorie des Kunden ab und steht somit für die bisherige Intensität der Kundenbeziehung.³²
- **Cross- und Up-Selling-Potenzial** erfasst alle Mehr- bzw. Zusatzkäufe, d.h. ergänzende und eigenständige Geschäfte, die der Kunde während der Dauer der aktiven Kundenbeziehung in anderen als vorherigen Geschäftsbereichen übernimmt.
 - Das **Cross-Selling-Potenzial** steht für die erwartete zusätzliche Nutzung des Produktangebots des Unternehmens durch den Kunden. Als Beispiel kann man hier der Abschluss von Versicherungen nennen. Bei Versicherungen zeigt sich, dass Kunden nicht nur eine, sondern oft mehrere Versicherungen bei einem Unternehmen abschließen (z.B. Hausrat, Leben, Kfz, etc.).
 - Daneben werden Kunden im Laufe der Zeit vermögender und können daher höherwertigere Produkte aus der Produktpalette des Unternehmens leisten. Hier spricht man von dem **Up-Selling-Potenzial**. In der Automobilbranche

³² Vgl. Halfmann/Rennhak, 2006, S. 17.

wird beispielsweise versucht, neue Kunden mit Einstiegsmodellen zu gewinnen und dann kontinuierlich in der Modellpalette nach oben zu führen.³³

Zweitens sind auch die Faktoren zur umfassenden Bewertung mit einzuschließen, die nicht unmittelbar quantifiziert bzw. monetarisiert werden, wie z.B. die Option durch Weiterempfehlungen, zusätzliche Kundschaft anzuziehen, oder die Möglichkeit durch Mitwirkung bestimmter Kundengruppen, die Produktentwicklung zu verbessern. Nicht-monetäre Kundenwertpotenziale sind Referenzpotenzial und Informationspotenzial, darunter Innovations- und Synergiepotenzial.

- Das **Referenzpotenzial** eines Kunden oder einer Kundengruppe ist nach Cornelsen (2006) durch die Einflussnahme aktueller Kunden auf die Kaufentscheidung potenzieller weiterer Kunden gekennzeichnet.³⁴ Es wird durch die Anzahl potenzieller Kunden bestimmt, die aufgrund seines Weiterempfehlungsverhaltens beeinflusst werden können. Ein Kunde kann dabei andere potenzielle Kunden mit positiven, neutralen oder negativen Informationen über einen Anbieter oder ein Produkt beeinflussen. Eine positive Beeinflussung auf potenzielle Kunden hängt maßgeblich von Vertrauenseigenschaften beim Kauf aktueller Kunden ab.³⁵ Zur Bestimmung des Referenzpotenzials kann eine Analyse des Beziehungsnetzwerks der Kunden in einer Web-Community, wie Facebook oder Instagram, unterstützen.³⁶
- Das **Informationspotenzial** des Kunden umfasst sämtliche Informationen, die der Kunden dem Anbieter liefern kann und die dieser für seine Zwecke nutzen kann.³⁷ Die Abgrenzung zum Referenzpotenzial liegt in der Richtung des Informationsstroms. Während die Kommunikation des Kunden beim Referenzpotenzial auf sein soziales Beziehungsnetzwerk ausgerichtet ist, bezieht sich das Informationspotenzial immer auf Informationsströme vom Kunden zum Unternehmen. Die Sammlung dieser Informationen gilt als Voraussetzung für eine kundenorientierte Unternehmensführung. Beim Informationspotenzial wird es in

³³ Vgl. Leußner et al., 2011, S. 27.

³⁴ Vgl. Cornelsen, 2006, S. 189.

³⁵ Vgl. Halfmann/Rennhak, 2006, S. 17.

³⁶ Vgl. Rudolph et al., 2008, S. 11 f.

³⁷ Vgl. Halfmann/Rennhak, 2006, S. 17.

Innovations- und Synergiepotenzial unterteilt.

- Das **Innovationspotenzial** des Kunden oder einer Kundengruppe wird durch Beiträge von Informationen ausgedrückt, die zur Suche nach Produktinnovationen, Kundenbedürfnissen und Anforderungen dienen. Kundenbefragung ist die in der Unternehmenspraxis am häufigsten eingesetzte Methode. Kunden-Workshops sind auch eine geeignete Methode, um themenbezogene Kundeninformationen zu generieren.
- Das **Synergiepotenzial** ergibt sich durch die Integration von Kunden in die Wertschöpfungskette des Anbieters. Das heißt nichts anderes als die Bereitschaft der Kunden zur Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. Kunden können in vielfältigen Bereichen der Wertschöpfungskette integriert werden, wie z.B. Forschung und Entwicklung (der Kunde als Träger von Innovationen), Produktion (z.B. Do-It-Yourself-Produkte), Logistik, Organisation und Marketing.³⁸

Dabei darf der Faktor Kundenloyalität nicht außer Acht gelassen werden, der sowohl auf die monetären als auch auf die nicht-monetären Kundenwertpotenziale Einfluss nimmt (siehe Abbildung 4). Die Kundenloyalität bestimmt die Dauer der Kundenbeziehung. Je höher die Kundenloyalität ist, desto länger ist die Kundenbeziehung, und desto mehrere monetäre und nicht-monetäre Beiträge leistet der Kunden.³⁹ Die Dauer der Kundenbeziehung liegt dabei im Fokus des CRM, dessen Ziel es ist, profitable langfristige Beziehung zum Kunden aufzubauen. Die Profitabilität eines Kunden kann kurzfristig durch Intensität seiner Beziehung zum Unternehmen bestimmt. Jedoch darf sich die Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen im Rahmen des CRM nicht nur an der kurzfristigen Profitabilität eines Kunden orientieren. Die intensive Betrachtung der langfristigen Aspekte einer Kundenbeziehung wird durch eine Untersuchung von Reichheld und Sasser (1990) identifiziert. Die Untersuchung veranschaulicht, dass der Gewinn umso höher ist, je länger die Beziehung zum Kunden ist (siehe Abbildung 5).⁴⁰

³⁸ Vgl. Halfmann/Rennhak, 2006, S. 18.

³⁹ Vgl. Halfmann/Rennhak, 2006, S. 15.

⁴⁰ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 25.

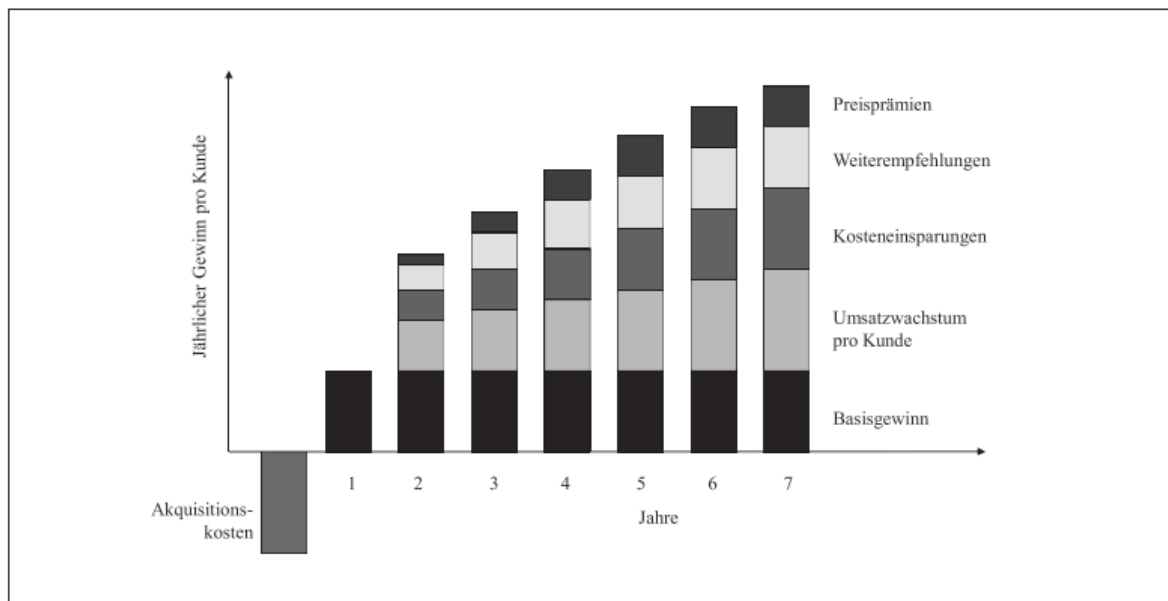


Abbildung 5: Monetärer Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen

Quelle: Reichheld, 1997, S. 52.

Es ist auch ersichtlich, dass Unternehmen am Anfang viel Geld investieren, um Kundenbeziehungen aufzubauen, sowie die hohen laufenden Kosten tragen, um diese Beziehungen mit der zunehmenden Dauer zu erhalten und auszubauen.⁴¹ Dennoch werden im Laufe der Zeit Umsätze erzielt und Akquisitionskosten werden sich amortisieren. Darüber hinaus steigen die Gewinne, da das Unternehmen aufgrund der Kundenloyalität weiterempfohlen wird. Das Ergebnis dieser Untersuchung ist die Grundlage für die Bemühungen des Unternehmens, Kundenbeziehungen aufzubauen, die zunächst zwar nur Verluste beschieren, aber in Zukunft Gewinne für das Unternehmen erwirtschaften werden.⁴² Beispielsweise lässt sich die Motivation von Banken erklären, in den ersten Jahren ein gebührenfreies Girokonto für einen Studenten zu betreiben, um eine Beziehung zum Studenten sogar mit negativen Deckungsbeiträgen aufzubauen. Mit zunehmender Dauer erwarten die Banken aber eine profitable Geschäftsbeziehung mit dem Studenten, wenn er in das Berufsleben eintritt und sich somit zu einer äußerst finanzstarken und profitablen Kundengruppe entwickeln kann.⁴³

⁴¹ Vgl. Hougaard/Bjerre, 2002, S. 99.

⁴² Vgl. Leußner et al., 2011, S. 24.

⁴³ Vgl. Rosemann et al., 1999, S. 109.

3.2.3. Zwischenfazit

Zusammenfassend wird der ökonomische Unternehmenserfolg durch profitable Kundenbeziehungen erzielt. Die Kundenbeziehungen muss das Unternehmen regelmäßig und langfristig pflegen, sodass sie den höchsten Kundenwert mit dem CRM-Ansatz zur Verfolgung des Ziels der Gewinnmaximierung vom Unternehmen erstellen können. Da der Kundenwert von sowohl monetären als auch nicht-monetären Determinanten beeinflusst wird und nicht nur von der kurzfristigen Intensität der Beziehung, sondern auch von der zunehmenden Dauer der Beziehung abhängt, sollte sich das Unternehmen um eine umfassende und langfristige Kundenbeziehung bemühen. Die Berücksichtigung der zukünftig zu erwartenden Erfolgspotenziale eines Kunden entspricht dem in CRM-Ansatz inhärenten Anspruch an die Gestaltung nachhaltiger Kundenbeziehungen. Es ist außerdem nachdrücklich zu betonen, dass der Kundenwert nicht nur als monetärer Beitrag zum Unternehmen wie z.B. Umsätze oder Gewinne, sondern auch als immaterieller Beitrag wie z.B. Weiterempfehlungen, verstanden werden.⁴⁴

3.3. Grundlagen der Kundenbindung und -zufriedenheit

In den folgenden Abschnitten werden die Grundlagen der Kundenbindung und -zufriedenheit, die als das Ziel des CRM und als Basis des ökonomischen Unternehmenserfolgs berücksichtigt werden, dargestellt. Der Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit wird auch danach erläutert.

3.3.1. Der Begriff Kundenbindung

Wie in der Unterabschnitt 2.1.1 erwähnt, führt der CRM-Ansatz zu einer langfristig profitablen Kundenbindung. Der CRM-Ansatz ist ein Instrument, das dazu dient, die Verbindung zwischen Kunden und Unternehmen zu stärken.⁴⁵ In der Literatur existiert keine gleichartige Definition der Kundenbindung. Unter Kundenbindung werden alle unternehmerischen Maßnahmen verstanden, aktive Kunden (mit mindestens einer Bestellung, einem Kauf oder Vertrag) möglichst lange

⁴⁴ Vgl. Leußner et al., 2011, S. 22 f.

⁴⁵ Vgl. Hippner, 2004, S. 20.

beziehungsweise nachhaltig an das Unternehmen zu binden und das Potenzial dieser Kunden maximal auszuschöpfen.⁴⁶

Homburg und Faßnacht (2001) ergänzt zu der Definition der Kundenbindung einen anderen Aspekt. Neben sämtlichen Maßnahmen aus einer anbieterbezogenen Sicht werden aus einer nachfragebezogenen Sicht die beobachtbaren Verhaltensmuster beim Kunden zusammengefasst, in denen die Kundenbindung erklärt werden.⁴⁷ Als Beispiel kann man hierzu die Wiederholungskäufe nennen. Diese Bereitschaft zu Folgeaktionen der Kunden führt direkt zu dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Das Konstrukt der Kundenbindung wird nämlich mehrdimensional beschrieben. Zum einen wird Kundenbindung durch das bisherige Verhalten der Kunden dargestellt, darunter Wiederkauf und Weiterempfehlung. Zum anderen spiegelt sich Kundenbindung in dem zukünftig beabsichtigten Verhalten des Kunden wider, darunter Wiederkaufabsicht, Zusatzkaufabsicht (Cross-Selling) und Weiterempfehlungsabsicht (siehe Abbildung 6).

Als Hauptfaktoren für die Kundenbindung werden allgemein vier Einflussfaktoren genannt. Diese sind Kundenzufriedenheit, das Streben nach Vielfalt (engl. Variety Seeking), die Attraktivität konkurrierender Produkte sowie die wirtschaftlichen, sozialen und physischen Barrieren für Veränderungen.⁴⁸ Ein ausgeprägtes Variety Seeking Behaviour (zu Deutsch ein Verhalten des Markenwechsels trotz Zufriedenheit des Kunden) und eine hohe Attraktivität der Konkurrenzangebote wirken sich negativ auf die Kundenbindung aus. Im Gegensatz dazu versucht der Anbieter, die Barrieren zu ändern, um dem Kunden einen Vorteil zu verschaffen und ihn daran zu hindern, sich dem Wettbewerb zuzuwenden. Besonders zu betrachten ist die Auswirkung der Kundenzufriedenheit, die in folgenden Abschnitten untersucht werden soll.

⁴⁶ Vgl. Blum, 2020, S. 3.

⁴⁷ Vgl. Leußner et al., 2011, S. 29.

⁴⁸ Vgl. Peter, 1997, S. 82 f.

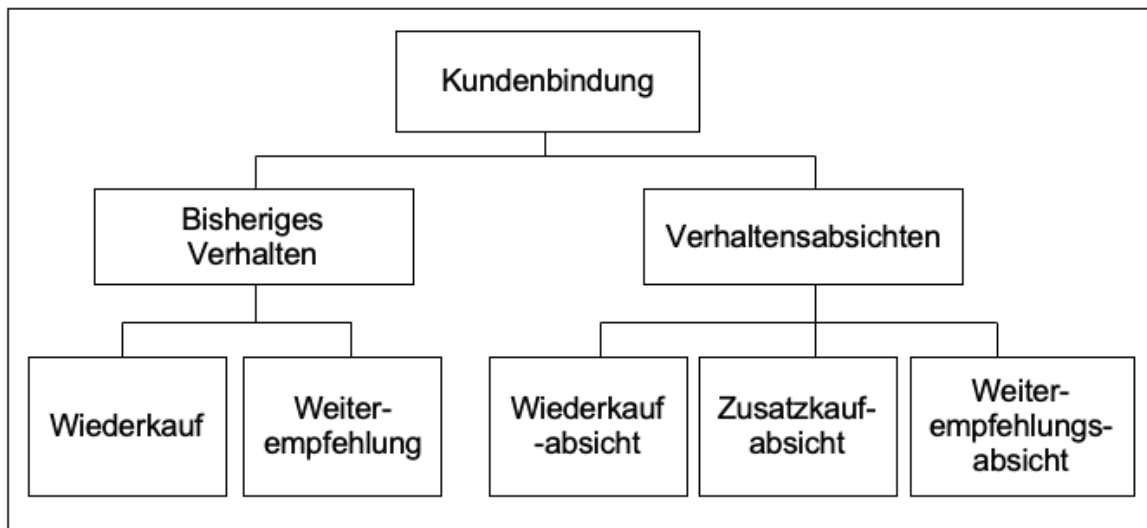


Abbildung 6: Das Konstrukt der Kundenbindung

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Homburg/Faßnacht, 2001, S. 451.

3.3.2. Der Begriff Kundenzufriedenheit

Um die Auswirkung der Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung gezielt und genau zu berücksichtigen, wird zunächst der Begriff Kundenzufriedenheit genannt. In der Alltagssprache wird der Begriff Zufriedenheit häufig genutzt, um ein angenehmes Gefühl zu beschreiben. Zufriedenheit kann als eine Assoziation gesehen werden, sich wohl, freudig, befriedigt und glücklich zu fühlen. Somit ist der Begriff Zufriedenheit positiv belegt. Dennoch muss der Begriff Kundenzufriedenheit im Rahmen des wissenschaftlichen Arbeitens exakt definiert und operationalisiert werden.⁴⁹

In wissenschaftlichen Arbeiten wird Kundenzufriedenheit auf vielfältige Weise definiert. Die am meisten verbreitete Definition besagt, dass Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines psychologischen Vergleichsprozesses ist. Schütze (1992) fasst den Begriff Kundenzufriedenheit wie folgt zusammen: „Kundenzufriedenheit soll in einem ersten Schritt allgemein als das Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses aufgefasst werden, in dessen Zentrum im Sinne eines psychischen Soll-Ist-Vergleichs die Bewertung aktueller Erfahrungen (Ist) mit den Leistungen eines Anbieters anhand der Erwartungen bzw. eines

⁴⁹ Vgl. Kaiser, 2005, S. 43.

Anspruchsniveaus (Soll) durch den Kunden erfolgt.“⁵⁰ Nach Meffert und Bruhn (1981) wird Kundenzufriedenheit als die „Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlichen erlebten Motivbefriedigung bei Produkten und Dienstleistungen“ beschrieben.⁵¹ All diese Definitionen basieren auf dem Modell des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas (C/D-Paradigma).⁵²

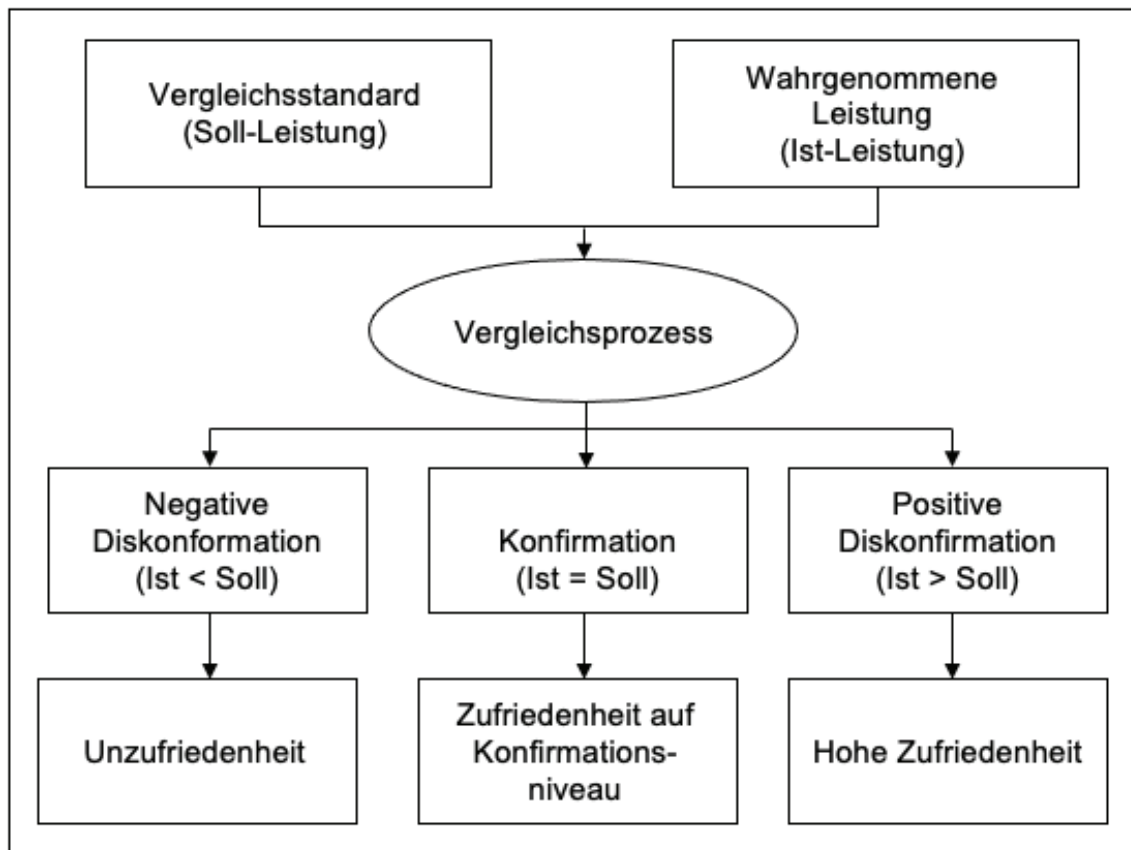


Abbildung 7: Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Homburg, 2020, S. 46.

Die Abbildung 7 veranschaulicht die Entstehung von Kundenzufriedenheit anhand des C/D-Paradigmas. Bei der Ist-Leistung handelt es sich um die tatsächliche Erfahrung bzw. die wahrgenommene Leistung des Kunden mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung, während Soll-Leistung das Erwartungsniveau eines Kunden bezüglich einer Leistung reflektiert.⁵³ Überschreitet die Ist-Leistung die Soll-Leistung (positive Diskonformation), liegt ein Zufriedenheitsniveau über dem bestätigten

⁵⁰ Vgl. Schütze, 1992, S. 3.

⁵¹ Vgl. Meffert/Bruhn, 1981, S. 597.

⁵² Vgl. Scharnbacher/Kiefer, 1998, S.6 f.

⁵³ Vgl. Homburg/Homburg-Stock, 2012, S. 20.

Niveau vor. Das heißt nichts anderes als hohe Zufriedenheit des Kunden. Liegt hingegen die Ist-Leistung unter der Soll-Leistung (negative Diskonfirmation), führt dies zu einem Zufriedenheitsniveau, das unterhalb des Konfirmationsniveaus liegt, also zu Unzufriedenheit.⁵⁴ Welche Auswirkungen die Kundenzufriedenheit bzw. Unzufriedenheit auf die Kundenbindung sowie auf den Erfolg des Unternehmens hat, wird in den nächsten Abschnitt analysiert.

3.3.3. Auswirkungen von Kundenzufriedenheit

Oft wird gesagt, dass Kundenzufriedenheit und somit Kundenbindung im Mittelpunkt des CRM-Ansatzes stehen und als Basis des ökonomischen Erfolgs des Unternehmens bezeichnet werden. Es ist dabei fraglich, wie die Kundenzufriedenheit sich auf die Kundenbindung auswirkt. Abbildung 8 zeigt Kundenreaktionsformen einzelner Kunden anhand der Richtung der Zufriedenheitsbewertungen.

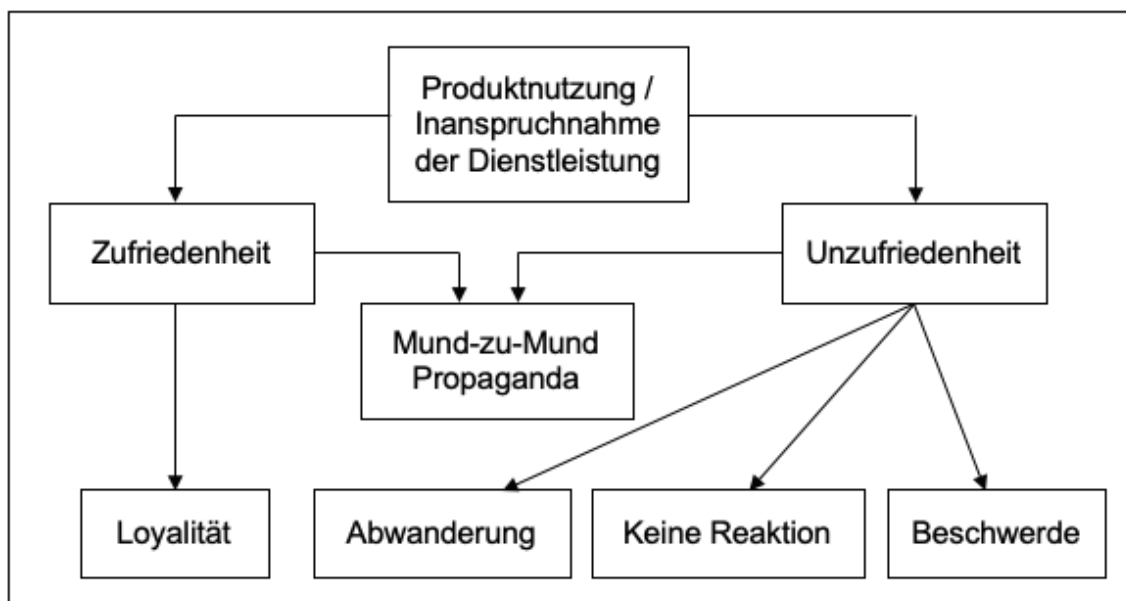


Abbildung 8: Kundenreaktionsformen

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Kaiser, 2005, S. 29.

Kunden äußern ihre Unzufriedenheit in Form von Abwanderung, Beschwerde und negativer Mund-zu-Mund Propaganda (engl. Word-of-Mouth).⁵⁵ Die Konsequenzen,

⁵⁴ Vgl. Homburg, 2020, S. 46.

⁵⁵ Vgl. Kaiser, 2005, S. 29.

die sich aus unzufriedenen Kunden ergeben, sind für Unternehmen fatal. Es ist allgemein anerkannt, dass jeder unzufriedene Kunde seine Erfahrungen an 9-10 potenzielle Käufer weitergibt, was sich vervielfacht und zu einem Verlust von Marktanteilen führt.⁵⁶ Allerdings sollten Unternehmen bewusst sein, dass die Lösung von Beschwerden die Kundenbindung an das Unternehmen erhöht. Hingegen sorgt ein zufriedener Kunde für 3 positive Empfehlungen. Das heißt, dass zufriedene Kunden zu positiver Word-of-Mouth und zu Loyalität neigen.⁵⁷

Viele empirische Studien haben einen positiven Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der daraus resultierenden Kundenbindung festgestellt, meist unter der Annahme, dass dieser Zusammenhang schleichend oder sattelförmig verläuft. Allerdings gibt es hierzu ein Argument, das andere moderierende Faktoren bei der Kundenbindung auch von Bedeutung sind, die in dem nächsten Abschnitt anhand der Wirkungskette der Kundenbindung erklärt werden. Laut dieser Argumentation ist Kundenzufriedenheit kein Garant für Kundenbindung. Trotzdem stellt Kundenzufriedenheit eine wesentliche Voraussetzung für Kundenbindung dar.⁵⁸

3.3.4. Wirkungskette der Kundenbindung

Abbildung 9 veranschaulicht die Wirkungskette der Kundenbindung, die auf fünf aufbauende Phasen aufbaut. Wie in der Darstellung ersichtlich, besteht ein Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und ökonomischen Erfolg eines Unternehmens. Die erste Phase der Wirkungskette beginnt mit dem Erstkontakt des Kunden mit dem Unternehmen in Form von Produktkauf oder Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Dann kommt die zweite Phase, wobei die Kundenzufriedenheit durch Soll-Ist-Vergleich bewertet wird. Wenn der Zufriedenheitswert des Kunden positiv ist oder seine Erwartungen deutlich übertrifft, kann in der dritten Phase Kundenloyalität auftreten. In dieser Phase hat der Kunde eine allgemein positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen sowie Vertrauen zum Unternehmen. Der Übergang zur Kundenbindung erfolgt in der vierten Phase, wenn die positive Einstellung des Kunden zum Unternehmen zu tatsächlichen

⁵⁶ Vgl. Laaber, 1999, S. 375.

⁵⁷ Vgl. Kaiser, 2005, S. 29.

⁵⁸ Vgl. Leußner et al., 2011, S. 30.

Wiederkäufen, Cross-Selling- und Up-Selling-Käufen bzw. in Weiterempfehlung durch den Kunden führt. Schlussendlich endet die Wirkungskette der Kundenbindung mit der fünften Phase in Form vom ökonomischen Erfolg. Allerdings führen die positiven Effekte der Kundenbindung nicht automatisch zur Steigerung des ökonomischen Erfolgs, da der Prozess durch eine Reihe von unternehmensexternen und -internen moderierenden Faktoren positiv oder negativ beeinflusst wird (siehe Abbildung 9).⁵⁹

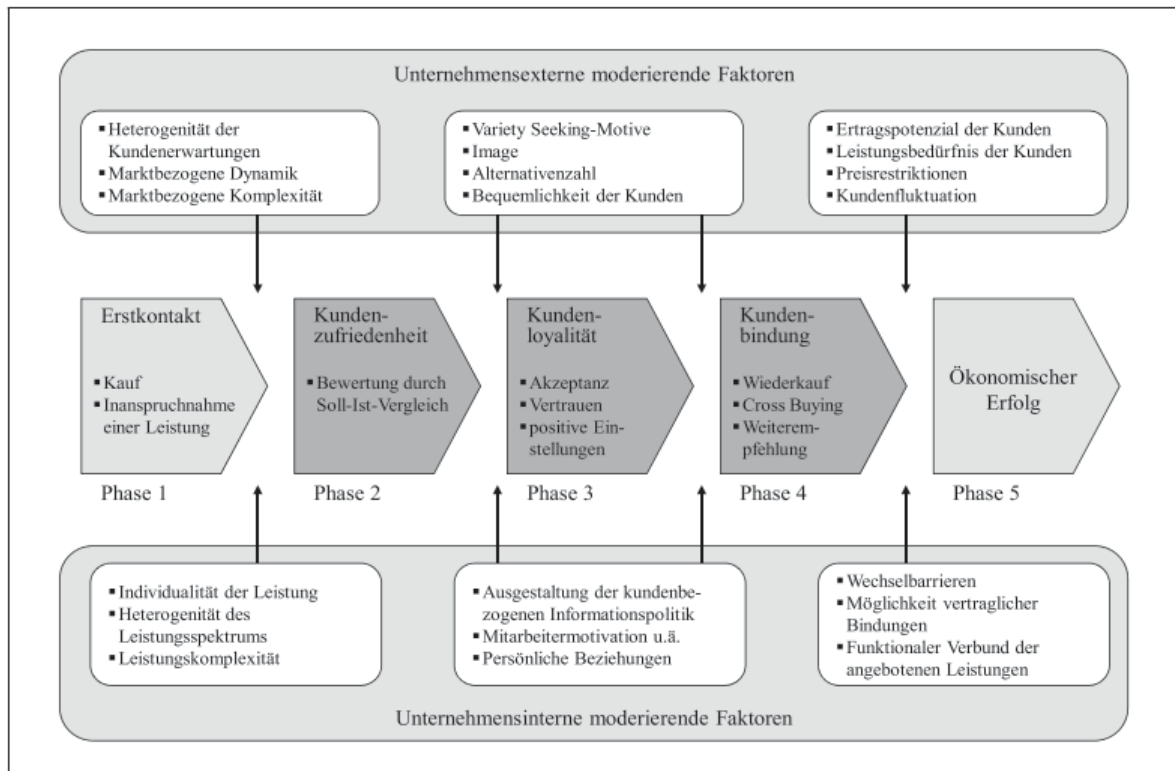


Abbildung 9: Wirkungskette der Kundenbindung

Quelle: Homburg/Bruhn, 2010, S. 10.

3.4. Kundenbeziehungsstrategie

Nicht zu vergessen ist die Konzeption der Kundenbeziehungsstrategie, da diese der zentrale Ausgangspunkt für die Wirkungskette des CRM ist.⁶⁰ Eine klar definierte Strategie bietet einen Leitfaden für den gesamten Prozess an und ist verantwortlich für die Verfolgung des obersten Ziels des ökonomischen Unternehmenserfolgs

⁵⁹ Vgl. Homburg/Bruhn, 2010, S. 9 f.

⁶⁰ Vgl. Leußner et al., 2011, S. 31.

(siehe Abbildung 2). Da die Kundenbeziehung im Mittelpunkt des CRM liegt, wird die Kundenbeziehungsstrategie auch als CRM-Strategie bezeichnet. Bei einer CRM-Strategie geht es um die Entwicklung eines Konzepts zur Ausgestaltung der Kundenbeziehungen. Mit der Formulierung einer Kundenbeziehungsstrategie bzw. CRM-Strategie soll die folgende Frage beantwortet werden: auf welche Weise und über welche Interaktionskanäle und Customer Touch Points (zu Deutsch Kundenkontaktpunkte), nachfolgend als CTPs genannt, mit den Kunden umgegangen werden soll.⁶¹ Es lässt sich grundsätzlich zwei Richtungen zur Konzeption einer CRM-Strategie, also Economy-CRM und Premium-CRM. Während Economy-CRM auf die Kostenreduktion abzielt, versucht das Unternehmen bei Premium-CRM, die Investition in Kundenbeziehung zu erhöhen, um den Gewinnbeitrag der Kunden zu steigern. Für die Entwicklung einer CRM-Strategie ist es unabdingbar, direkte Leistungen und Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden kundenorientiert zu gestalten. Das heißt, Unternehmen müssen den Kunden eine hohe Produkt- und Servicequalität anbieten, wie z.B. die Erwartungen von Kunden bei Anfragen oder bei Beschwerden umfassend erfüllt werden. Mit der Kundenorientierung verfolgt das Unternehmen das Ziel, über bestimmte Maßnahmen den Wert einer Kundenbeziehung zu steigern. Somit muss das Unternehmen praktische Maßnahmen ergreifen, um den Aufwand des Kunden für den Aufbau und die Bewahrung der Beziehung zu verringern und gleichzeitig den Kundenwert zu erhöhen.⁶²

Zur Optimierung der Kundenbeziehung lassen sich zwei CRM-Strategien unterscheiden. Zum einen soll das Unternehmen Multi-Channel-Strategie verfolgen, um die Distanz zwischen Unternehmen und Kunden zu verkürzen. Hierzu hat das Unternehmen die Aufgabe, dem Kunden eine Vielzahl von Kommunikationskanälen und CTPs anzubieten. Da Kunden in verschiedenen Phasen für eine Kaufentscheidung häufig mehrere unterschiedliche Interaktionskanäle und CTPs nutzen, sollten Unternehmen beachten, dass Kunden in jeder Phase mit den optimalen Kommunikationsmöglichkeiten versorgt werden.⁶³ Zum anderen lassen sich kundenorientierte Managementkonzepte in der CRM-Strategie berücksichtigen,

⁶¹ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 32.

⁶² Vgl. Leußer et al., 2011, S. 33.

⁶³ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 34.

wobei wird nicht nur der Kundenzugang zum Unternehmen, sondern auch der Kundenbedarf wahrgenommen. Hiermit gilt es, in verschiedenen Phasen unterschiedliche Ziele zu verfolgen und dementsprechend unterschiedliche Aufgaben zu lösen (siehe Abbildung 10).⁶⁴

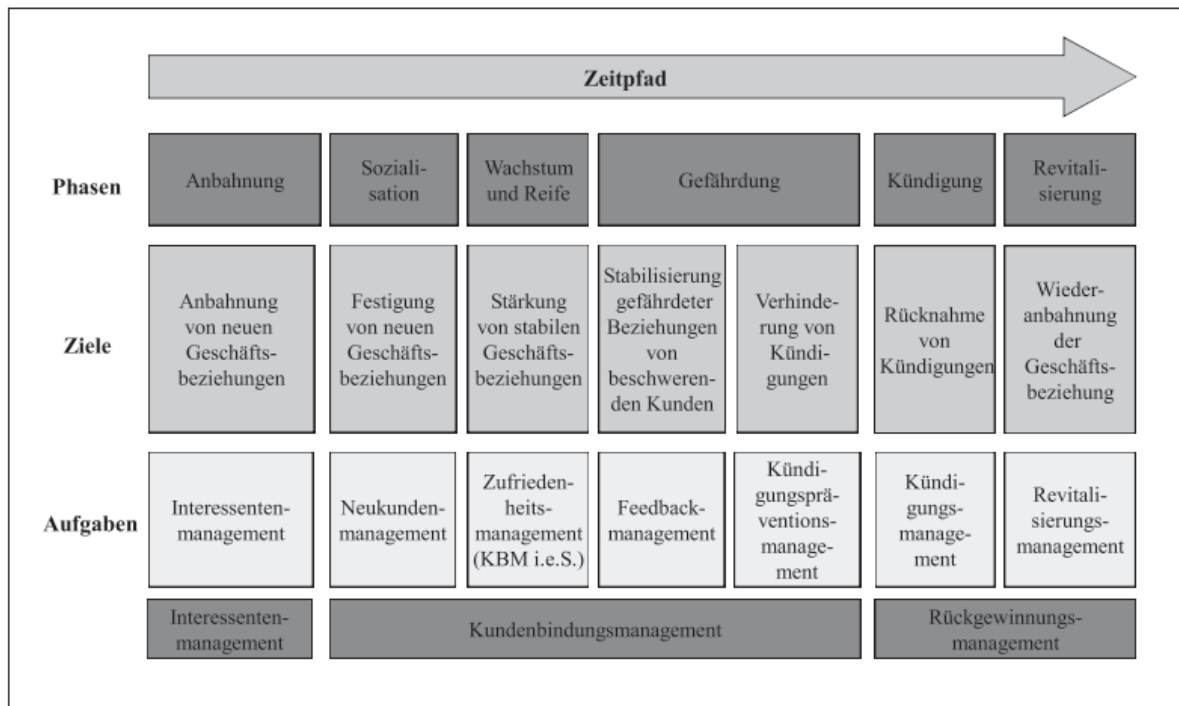


Abbildung 10: Phasenspezifische Aufgaben des CRM im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

Quelle: Leußer et al., 2011, S. 35.

3.5. Aufgabe eines CRM-Systems

Zu guter Letzt ist die Unterstützung von CRM-System oder -Software zu erwähnen, obwohl diese nicht der Hauptgegenstand dieser Arbeit ist. In diesem Abschnitt wird die Frage beantwortet, welche Aufgabe ein CRM-System übernimmt. Um die CRM-Strategie erfolgreich umzusetzen, muss das Unternehmen die Ressourcen in Marketing, Vertrieb und Kundenservice konzentriert einsetzen. Dabei bietet CRM-System eine technologische Unterstützung. Die Aufgabe von CRM-System ist, umfassende Informationen über Kunden effizienter in allen Abteilungen des Unternehmens zu verteilen und sie bezüglich der Kundenbearbeitung wirksamer zu

⁶⁴ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 35.

nutzen. Dadurch lassen sich die Aufgaben in Marketing, Vertrieb und Kundenservice schneller und besser bearbeiten. Dies ist eine Voraussetzung für die Bereitstellung einer hohen Servicequalität durch eine differenzierende, individuelle Kundenbearbeitung.⁶⁵

4. Mögliche CRM-Maßnahmen in der Branche Drogerie

In diesem Abschnitt werden mögliche CRM-Maßnahmen in der Drogeriebranche dargestellt, die das Unternehmen nicht versäumen kann, um die CRM-Philosophie in die Praxis umzusetzen. An dieser Stelle muss man besonders betonen, dass CRM-Maßnahmen aus einer klaren und konsistenten CRM-Strategie abgeleitet werden muss, da eine vorher definierte CRM-Strategie den Ausgangspunkt für die Wirkungskette des CRM bildet und als der Leitfaden für den Erfolg des Unternehmens gesehen wird.⁶⁶ CRM-Maßnahmen, auch als Kundenbindungsinstrumente, werden in der verschiedenen Literatur unterschiedlich klassifiziert.⁶⁷ In dieser Arbeit werden CRM-Maßnahmen nach den Marketingmixbereichen und zusätzlich nach ihren Zielen (Interaktion, Zufriedenheit, Wechselbarrieren) dargestellt (siehe Tabelle 1). Die Maßnahmen sollen entweder die Interaktion mit dem Kunden, die Kundenzufriedenheit oder die Wechselbarrieren zum Wettbewerb erhöhen.⁶⁸ Es ist zu beachten, dass die genannten Maßnahmen nicht vollständig sind und nur branchenrelevante Maßnahmen betrachtet werden.

4.1. Maßnahmen in der Produktpolitik

Die CRM-Maßnahmen in der Produktpolitik zielen hauptsächlich darauf ab, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Da Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens sehr leicht durch Wettbewerber nachgeahmt werden können, sollte sich das Unternehmen um **Personalisierung** seiner Leistungen bemühen. Mit dem Prinzip der Personalisierung verfolgt der Anbieter das Ziel, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und somit Kunden zu binden bzw. Kundenabwanderung zu verhindern.⁶⁹

⁶⁵ Vgl. Helmke et al., 2013, S. 7.

⁶⁶ Vgl. Leußner et al., 2011, S. 31.

⁶⁷ Vgl. Rudolph/Nagengast, 2013, S. 9 f; Homburg, 2020, S. 1023.

⁶⁸ Vgl. ProFirma „Kundenbeziehungsmanagement / CRM“, 2008.

⁶⁹ Vgl. Leußner et al., 2011, S. 35 f.

Als mögliche CRM-Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit können individuelle Angebote, Qualitätsstandards und besonderes Produktdesign genannt werden. **Qualitätsstandard** ist immer das oberste Kriterium des Kunden, sich mit dem Unternehmen zu verbinden. Die Aufgabe eines Qualitätsmanagementsystems ist es, eine dauerhafte hohe Qualität des Produktes oder einer Dienstleistung hinsichtlich der Eignung der Anwender zu schaffen und zu erhalten.⁷⁰ Allerdings sind **Zusatzleistungen** wie kompetenter Kundenservice vor und nach dem Kauf unverzichtbar, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.⁷¹ Die Zufriedenheit mit der Produktqualität allein garantiert nicht die Kundenbindung an das Unternehmen. Dazu ist eine gute Serviceleistung für die Erfüllung der Kundenerwartungen von großer Bedeutung, da laut des Ergebnisses einer Studie ein mangelhafter Service häufig zu Ende der Geschäftsbeziehung führt.⁷² Daher sind **individuelle technische Standards und Value-Added-Services** Möglichkeiten, die Wechselbarrieren zu konkurrierenden Anbietern zu erhöhen. Als Beispiel für Value-Added-Services kann man elektronische Newsletters nennen. Allerdings müssen sie in einem engen Zusammenhang mit Hauptprodukten oder -leistungen stehen, sonst bieten sie keinen oder nur einen sehr geringen Nutzen für den Kunden.⁷³ Als Maßnahme zur Steigerung der Interaktion mit dem Kunden wirkt sich die **Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung** sehr positiv auf die Kundenbindung aus. Kunden, die in der Produktentwicklung integriert werden, fungiert als Ideenlieferanten. Sie verstehen ihre Probleme, entwickeln Produkte mit und bekommen dann am Ende Produkte, die ihre Bedürfnisse und Wünsche erfüllen. Dadurch wird der Kundennutzen erhöht.⁷⁴

Zielsetzung Marketing- mixbereich	Erhöhung der Interaktion	Erhöhung der Zufriedenheit	Erhöhung der Wechselbarrieren
Produktpolitik	- Gemeinsame Produktentwicklung - Internalisierung / Externalisierung	- Individuelle Angebote - Qualitätsstandards - Servicestandards - Zusatzleistungen - Besonderes Produktdesign - Leistungsgarantien	- Individuelle technische Standards - Value-Added-Services

⁷⁰ Vgl. Bruhn, 2011, S. 423.

⁷¹ Vgl. Schlömer, 2013, S. 218.

⁷² Vgl. Bruhn, 2016, S. 66.

⁷³ Vgl. Bruhn, 2016, S. 65.

⁷⁴ Vgl. Hofbauer, 2013, S. 1 f.

Preispolitik	- Kundenkarten (bei reiner Informations-erhebung)	- Preisgarantien - Zufriedenheits-abhängige Preisgestaltung	- Rabatt- und Bonussysteme - Preisdifferenzierung - Finanzielle Anreize - Kundenkarten (bei Rabattgewährung)
Kommunikationspolitik	- Direct Mail - Event-Marketing - Online-Marketing - Proaktive Kundenkontakte - Servicenummern - Kundenforen/-beiräte	- Kundenclubs - Kundenzeitschriften - Telefonmarketing - Beschwerde-management - Persönliche Kommunikation	- Mailings mit sehr individuellen Informationen - Aufbau kundenspezifischer Kommunikations-kanäle
Distributionspolitik	- Internet / Gewinnspiele - Produktproben - Werkstattbesuche	- Online-Bestellung - Katalogverkauf - Direktlieferung	- Abonnements - Ubiquität - Kundenorientierte Standortwahl

Tabelle 1: Zuteilung von CRM-Maßnahmen zu Marketingmixbereichen

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Diller, 1995, S. 51 ff.

4.2. Maßnahmen in der Preispolitik

Zur Erhöhung der Wechselbarrieren zu konkurrierenden Anbietern werden zahlreiche CRM-Maßnahmen in der Preispolitik verwendet. Nach Diller und Ivens (2017) werden Preisattraktionen und Preiskommunikation für die Zwecke der Kundenbindung eingesetzt. Unter **Preisattraktionen** werden alle preispolitischen Maßnahmen temporär während des Planungszeitraums verstanden, mit denen Unternehmen dem Kunden Preisanreize bieten. Dazu gehören Sonderangebote, Couponing, Preisbündel und Cross-Promotions, Bonusaktionen und Up-Selling. Häufig werden sie im Einzelhandel sowie Drogeriebranche genutzt.⁷⁵ Während **Sonderangebote** nur kurzfristige Preisabsenkungen für einzelne Artikel im Sortiment sind, handelt es sich bei **Coupons** um kostenlose Wertgutscheine, die z.B. per E-Mail, Brief oder SMS nur an ausgewählten Kunden geschickt werden, um Produkte zu einem reduzierten Preis zu kaufen.⁷⁶ Bietet der Anbieter mehrere heterogene Güter in einem Bündel zu einem Gesamtpreis unter der Summe der Einzelpreise an, spricht man von einer **Preisbündelung**. In der Drogeriebranche gibt es Preisbündel

⁷⁵ Vgl. Diller/Ivens, 2017, S. 445 ff.

⁷⁶ Vgl. Diller/Ivens, 2017, S. 446.

oft in Form von Sonderpackungsgrößen, Multipacks, BOGOFs („Buy One, Get One Free“), Multibuy oder Linksaves. Tabelle 2 erläutert die Bedeutung von diesen verschiedenen Formen des Preisbündels. Preisbündelung bietet den Vorteil, dass der Absatz pro Kunde gesteigert werden kann.⁷⁷

Form des Preisbündels	Bedeutung
Sonderverpackungsgröße	Die ursprüngliche Verpackungsgröße wird kurzfristig verändert.
Multipack	Mehrere Packungen desselben Produktes werden gemeinsam angeboten.
BOGOF („Buy One, Get One Free“)	Der Käufer erhält beim Kauf des entsprechenden Produktes ein weiteres Produkt.
Multibuy	Zwei oder mehrere Packungen eines identischen Produktes werden zu einem niedrigeren Preis angeboten werden als die Einzelpackung.
Linksave	Der Käufer erhält beim Kauf eines bestimmten Produktes ein weiteres, artfremdes Produkt günstig oder kostenlos dazu.
Cross-Couponing	Coupon auf der Verpackung für ein Produkt aus einer anderen Warengruppe wird dem Kunden beim Kauf eines bestimmten Produktes angeboten.

Tabelle 2: Formen des Preisbündels im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Diller/Ivens, 2017, S. 447.

Eine weitere Möglichkeit der Preispolitik zur Kundenbindung ist **Bonusprogramme**. Bonusprogramme funktionieren wie folgt: Der Kunde kann bei einer Kaufzahlung Punkte, Meilen oder sonstige „Währungen“ sammeln, indem seine Kundenkarte oder ein Code im App an der Kasse gescannt wird. Diese Punkte oder Meilen werden später in einen Rabatt umgewandelt.⁷⁸ Die **Kundenkarte** selbst ist auch ein Instrument des CRM, die aber verschiedene Funktionen besitzt.⁷⁹ Im Rahmen der Preispolitik hat die Kundenkarte die Funktion von Rabattgewährungen. Als Beispiel

⁷⁷ Vgl. Diller/Ivens, 2017, S. 447.

⁷⁸ Vgl. Ranzinger, 2017, S. 1 ff.

⁷⁹ Vgl. Blum, 2020, S. 17 f.

für ein bekanntes Bonussystem bzw. eine Kundenkarte kann PAYPACK genannt werden. Diese Maßnahme trägt zur Steigerung der Kaufhäufigkeit des Kunden bei. **Up-Selling** zielt darauf ab, wie in dem Unterabschnitt 3.2.2 erwähnt, den Kundenwert zu steigern. Alle Preisattraktionen bieten dem Kunden einen erhöhten Transaktionsnutzen. Folglich wird die Preiszufriedenheit des Kunden gesteigert.⁸⁰

Für die Zwecke der Kundenbindung wird auch **Preiskommunikation** eingesetzt. Die Preiskommunikation umfasst alle Aktivitäten zur Information des Anbieters und Kunden über die Preise und deren optimale „Preisoptik“.⁸¹ Es ist besonders zu beachten, die Prinzipien der kundenorientierten Preispolitik „Preisklarheit“ und „Preiswahrheit“ einzuhalten. Werden diese Prinzipien nicht eingehalten, verliert das Unternehmen den Kunden wegen irreführender Preisinformation und somit der Kundenunzufriedenheit. In der Drogeriebranche kommen wichtige Instrumente der Preiskommunikation in Frage, wie z.B. Preisauszeichnung am Produkt bzw. Regal, Preisdisplays, Preisanzeigen in Zeitungen, Preisverhandlungstechniken und Preisgarantien. Diese Maßnahmen der Preiskommunikation prägen das Preismage des Handelsunternehmens erheblich und sollten je nach Branche zur Kundenbindung umgesetzt werden.⁸²

4.3. Maßnahmen in der Kommunikationspolitik

Maßnahmen der Kommunikationspolitik werden mit zwei vorrangigen Zielen eingesetzt, einerseits einen kontinuierlichen Dialog mit dem Kunden aufzubauen, andererseits kaufbestätigende Informationen zu verbreiten.⁸³ Es gibt zwar vielfältige Kommunikationsmaßnahmen, aber die vom Unternehmen ausgewählten Maßnahmen müssen sich an der vorher definierten CRM-Strategie orientieren. Dem Unternehmen muss die Antwort auf die Frage klar sein, welche Interaktionskanäle oder CTPs zu welchem Zeitpunkt für welches Kundensegment genutzt werden soll.⁸⁴ Bei der Auswahl von Interaktionskanälen und CTPs werden die Kundenpräferenzen die Charakteristika der Kommunikationsinhalte und Kostenaspekte für das

⁸⁰ Vgl. Diller/Ivens, 2017, S. 448.

⁸¹ Vgl. Diller/Ivens, 2017, S. 448.

⁸² Vgl. Diller/Ivens, 2017, S. 449 f.

⁸³ Vgl. Bruhn, 2016, S. 121.

⁸⁴ Vgl. Leußer et al., 2011, S. 32.

Unternehmen berücksichtigt.⁸⁵ Häufig genutzte CRM-Maßnahmen in der Drogeriebranche sind Direct Mails, Kundenzeitschriften, Kundenclubs, Kundenkarten, Event-Marketing, Online-Marketing, Telefonmarketing.

Direct Mails sind zur Kundenbindung von erheblicher Bedeutung. Eine Direktmail kann verschiedene Inhalte umfassen, darunter häufig Kataloge, Prospekte oder Anschreiben. All die werden zusammen beigelegt und ausgewählten Kunden zugeschickt. Diese traditionelle Versandart bietet trotz ihrer hohen Kosten einen Vorteil der hohen Zustellungssicherheit. Heutzutage sind Direct Mails mit Hilfe von neuen Technologien und IT -Unterstützung kostengünstiger und personalisierter ausgestaltet.⁸⁶

Kundenzeitschriften sind nicht nur reine Verkaufsprospekte, sondern dienen in erster Linie zur Kundenbindung. Bei der Herstellung von Kundenzeitschriften muss das Unternehmen vielseitig beachten, wie z.B. das Format, das Papier, das Layout, besonders die Inhalte. Die Themenfelder müssen für das Unternehmen aktuell, kompetent mit Beweisen und relevant sein, sonst verliert schnell der Kunden sein Interesse. Darüber hinaus wird der Kostenaspekt unbedingt berücksichtigt.⁸⁷

Kundenclubs werden von einem oder mehreren Unternehmen gegründet und organisiert. Ein Kundenclub wird als ein strategisches Marketing-Instrument eines Unternehmens mit dem Ziel der Kundenbindung definiert, „das durch regelmäßige dialogorientierte Kommunikation sowie exklusive Angebote und Vorteile für die Mitglieder gekennzeichnet ist“. ⁸⁸ Ein Kundenclub bringt außerdem dem Unternehmen viele Vorteile bei der Optimierung der Kommunikationspolitik, der Unterstützung der Marktforschung und der Akquisition der Neukunden.⁸⁹

Im Rahmen der Kommunikationspolitik stellen **Kundenkarten** auch eine CRM-Maßnahmen dar. Kundenkarten können z.B. einen exklusiven Zugang zu bestimmten Veranstaltungen ermöglichen. Mit Kundenkarten kann das Unternehmen

⁸⁵ Vgl. Englbrecht, 2017, S. 45.

⁸⁶ Vgl. Hauke/Wilde, 2011, S. 709.

⁸⁷ Vgl. Deg, 2017, S. 115.

⁸⁸ Holland, 2009, S. 343.

⁸⁹ Vgl. Homburg, 2020, S. 1024.

alle Informationen von Kundenverhalten und -reaktionen nachvollziehen. Diese Informationen werden verarbeitet und analysiert, um Kunden in Zukunft bessere, individualisierte Angebote zu unterbreiten.⁹⁰

Telefonmarketing gilt als ein wichtiges Instrument im Beschwerdemanagement. Am häufigsten wenden Kunden sich an Unternehmen per Telefon melden, wenn sie Probleme mit der Bestellung haben.⁹¹ Das Call Center spielt hier eine wichtige Rolle. Eine schnelle und professionelle Bearbeitung von Kundenproblemen erfüllt die Kundenbedürfnisse und somit verbessert die Kundenbindung.

Zur Kundenbindung kann das Unternehmen heutzutage nicht auf **Online-Marketing** verzichten. Die Gründe dafür sind die Kostenvorteile und die Möglichkeit, den Erfolg einfach und unmittelbar zu messen.⁹² Als Möglichkeit der Kundenansprache im Online-Marketing können bspw. Unternehmenswebseiten, E-Mails, Newsletters, Chats, Kundenforen genannt werden. Hierzu spielen die Kundendatenbanken und die IT-Unterstützung von CRM-Systemen eine wichtige Rolle.⁹³ Kaum Unternehmen verzichten sich im 21. Jahrhundert auf eine Unternehmenswebseite, die als der gesamte Internet-Auftritt eines Unternehmens definiert. Unternehmenswebseite zeichnen sich typischerweise durch eine hohe Interaktivität und vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Das heißt, in der Webseite können viele Funktionen integriert werden, wie z.B. Produktsuche, Filialfinder, Kundenforen / Chats. Trotzdem sind Kunden die Entscheider, ob und wann sie die Webseite besuchen. Die Aufgabe des Unternehmens ist daher, Aufmerksamkeit der Kunden zu wecken und sie auf die Webseite zu lenken.⁹⁴ Während eine E-Mail ein klassischer Werbebrief darstellt, ist ein Newsletter mit einer elektronischen Kundenzeitschrift vergleichbar. E-Mails oder Newsletters haben die Aufgabe, die Kunden direkt auf die eigene Webseite zu führen. Eine kontinuierliche Kommunikation mit den Kunden durch E-Mails oder Newsletters führt letztendlich zur Kundenbindung.⁹⁵

⁹⁰ Vgl. Homburg, 2020, S. 1026.

⁹¹ Vgl. Statista „Kommunikationskanäle von Kunden bei Problemen mit der Bestellung“, 05.2011.

⁹² Vgl. Hauke/Wilde, 2011, S. 706.

⁹³ Vgl. Hauke/Wilde, 2011, S. 714.

⁹⁴ Vgl. Kolano, 2017, S. 33 f.

⁹⁵ Vgl. Kilian/Langner, 2010, S. 79 f.

4.4. Maßnahmen in der Distributionspolitik

Das Unternehmen sollte die Distributionswege so gestaltet, dass Kunden einen besseren Zugang zu den Produkten bzw. Leistungen haben können. Das Unternehmen sollte eine **Multi-Channel-Strategie** verfolgen, da der Kunde oftmals im Kaufprozess mehrere Kanäle nutzen.⁹⁶ Besonders in der Drogeriebranche sind die meisten Kunden Privatkunden. Diese Kundengruppe hat viele Anforderungen, die das Unternehmen erfüllen, um ihre Zufriedenheit zu erhöhen. Die Anforderungen sind bspw. schnell verfügbare Informationen, individualisierbare Angebote, 24/7 Erreichbarkeit, Sofortlieferung. Hierzu ist Multi-Channel-Strategie von erheblicher Bedeutung⁹⁷ Allerdings muss die Auswahl von Kanälen im Rahmen des CRM sich an Kanalpräferenz des Kunden orientieren.⁹⁸ In der Drogeriebranche kommt häufig der traditionelle physische Laden vor. Eine **kundenorientierte Standortwahl** hat einen starken Einfluss auf den erstmaligen Kauf des Kunden.⁹⁹ Dank des Internets hat das Unternehmen die Möglichkeit, in verschiedenen **Social Media Plattformen** präsent zu sein und sogar im Fall eines Drogeriemarktes ein **Onlineshop** in eigene Unternehmenswebseite zu integrieren. Somit kann das Unternehmen näher an den Kunden kommen, direkt mit dem Kunden kommunizieren und letztendlich individuelle Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten.¹⁰⁰ Bezüglich der Online-Bestellung wird eine kundenorientierte Lieferung berücksichtigt, wie z.B. Liefergeschwindigkeit, Pünktlichkeit, kostenlose Lieferung, weil unzureichende Lieferung zu Kundenunzufriedenheit und Kundenabwanderung führen kann.¹⁰¹

5. CRM-Maßnahmen am Beispiel dm-drogerie markt Deutschland

In Kapitel 5 wird zunächst das Unternehmen dm-drogerie markt Deutschland vorgestellt. Danach lassen sich CRM-Maßnahmen anhand des Drogeriemarkts in jedem Bereich des Marketing-Mix analysieren.

⁹⁶ Vgl. Hauke/Wilde, 2011, S. 706.

⁹⁷ Vgl. Homburg, 2020, S. 165.

⁹⁸ Vgl. Georgi/Mink, 2011, S. 81.

⁹⁹ Vgl. Hinterhuber/Matzler, 2009, S. 49.

¹⁰⁰ Vgl. Töpfer, 2020, S. 251.

¹⁰¹ Vgl. Hennig, 2021, S. 118.

5.1. Vorstellung von dm-drogerie markt Deutschland

In diesem Abschnitt wird zuerst das Unternehmensprofil dargestellt. Dann ist dm-Unternehmensphilosophie zum besseren Verständnis der Unternehmensstrategien zu erklären. Schließlich werden die Auszeichnungen bezüglich des Kundenbeziehungsmanagements sowie die Unternehmensstrategie präsentiert.

5.1.1. Unternehmensprofil

Die dm-drogerie markt GmbH & Co. KG, häufig als dm genannt, ist eine deutsche Drogeriemarktkette mit Sitz in Karlsruhe. Im Jahr 1973 wurde das erste dm-Geschäft von dem Unternehmensgründer Götz Werner in Karlsruhe eröffnet.¹⁰² Seitdem ist die Anzahl von dm-Geschäften in Deutschland stetig gestiegen und sogar in Europa präsent. Deutschland bleibt jedoch der wichtigste Markt für dm. In dieser Arbeit wird die Drogeriemarktkette bloß in Deutschland berücksichtigt. Derzeit ist dm mit 2.024 Filialen, 40.436 Mitarbeitern und 8,54 Milliarden Euro Umsatz in Deutschland das führende Drogeriemarktunternehmen.¹⁰³ dm hat einen Marktanteil von 47%. Mit einem Marktanteil von 39% ist Rossmann der größte Konkurrent von dm im Drogeriebereich.¹⁰⁴ dm bietet ein breites und tiefes Produktsortiment, darunter die bekannten Marken wie NIVEA, ARIEL, Pampers und die Eigenmarken wie Balea, ebelin, alverde NATURKOSMETIK. dm besitzt 27 Eigenmarken und 2 Kooperationsmarken, die sich von der Körperpflege bis zur Tiernahrung strecken.¹⁰⁵ Außerdem bietet das Unternehmen vielfältige Dienstleistungen von Fotoservice über Ausleihservice von Teppichreiniger bis Wäscheservice.¹⁰⁶

5.1.2. Unternehmensphilosophie

In der Unternehmensphilosophie formuliert dm drei Grundsätze: dm-Kundengrundsätze, dm-Mitarbeitergrundsätze und dm-Partnergrundsätze. „Sich die Probleme der Kunden zu Eigen machen“ ist das Motto bei dm-Kundengrundsätze.

¹⁰² Vgl. dm-drogerie markt „Kurzporträt“, 2021.

¹⁰³ Vgl. dm- drogerie markt „Unternehmenszahlen“, 2021.

¹⁰⁴ Vgl. IRI, „Grundgesamtheiten 2020 Deutschland“, 10.2020, S. 41.

¹⁰⁵ Vgl. dm-drogerie markt „Unsere Eigenmarken“, 2021.

¹⁰⁶ Vgl. dm-drogerie markt „Services“, 2021.

Der Marktführer in der Drogeriebranche will sich mit richtigen Marketinginstrumenten profilieren, um nicht nur die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, sondern „zu veredeln“ und „um eine bewusst einkaufende Stammkundschaft zu gewinnen“. In den dm-Mitarbeitergrundsätzen stehen die Werte von Transparenz, Geradlinigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit in Gruppen in Vordergrund. Daneben hält Götz Werner das Arbeitsumfeld für wichtiger als Rendite. Zu guter Letzt will dm eine langfristige, zuverlässige und faire Beziehung mit seinen Partnern aufbauen und aufrechterhalten. Dadurch können Zielsetzungen von beiden Seiten verwirklicht werden.

5.1.3. Auszeichnungen und CRM-Strategie

Im Laufe der Jahre hat dm viele Auszeichnungen bezüglich des Kundenbeziehungsmanagements erhalten. Im Jahr 2020 hat dm Zertifikat für „Exzellente Kundenberatung“ von Focus Money erhalten. Diese Studie gilt als die größte Untersuchung zur Kundenberatung aus Verbrauchersicht.¹⁰⁷ Außerdem wählten Kunden nach dem Ergebnis der Verbraucherumfrage „Kundenmonitor Deutschland“ 2020 dm erneut zur besten überregionalen Drogeriemarkt Deutschlands. Bei der Frage „wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Unternehmen?“ haben die Befragten dm mit der Note 1,81 bewertet. Somit ist dm wieder zum 20. Mal der beste Drogeriemarkt, der das Ziel der Kundenzufriedenheit erreicht hat.¹⁰⁸ Im Bereich Kundenzufriedenheit und Kundenberatung wurde dm Deutscher Kunden-Award 2018 vergeben.¹⁰⁹ Auch schon im Jahr 2017 hat der Drogeriemarkt den ersten Customer Centricity Award erhalten, bei dem es um herausragende Kundenorientierung geht.¹¹⁰ Außerdem wurde dm 2014 den Unternehmenspreis des Deutschen Dialogmarketing Verbands (DDV) für seinen langfristigen und innovativen Einsatz im crossmedialen Dialogmarketing verliehen.¹¹¹ Man kann sich fragen, wie dm solche zahlreiche kundenbezogene Auszeichnungen erhalten kann. Es steht außer Zweifel, dass dm eine konsequente CRM-Strategie

¹⁰⁷ Vgl. dm-drogerie markt „Auszeichnungen“, 2021.

¹⁰⁸ Vgl. Herbert „Kundenmonitor 2020: dm begeistert Kunden und ist beliebtester überregionaler Drogeriemarkt Deutschlands“, 17.09.2020.

¹⁰⁹ Vgl. dm-drogerie markt „Auszeichnungen“, 2021.

¹¹⁰ Vgl. CRM FORUM „Customer Centricity Award für dm-drogerie markt“, 03.07.2017.

¹¹¹ Vgl. markenartikel „EDDI geht 2014 an dm Drogeriemarkt“, 25.06.2014.

verfolgt, um solche Erfolge zu erzielen. Christoph Werner, Vorsitzender der dm-Geschäftsführung, hat eine ganz klare Vorstellung: „Nur wenn wir die Bedürfnisse unserer Kunden im Auge behalten und uns immer wieder bewusst machen, dass sie unsere Arbeitgeber sind, werden wir als Unternehmen zukunftsfähig sein.“¹¹² dm stellt seine Kunden in den Mittelpunkt des CRM. Somit verdient dm es, in mehreren Jahren der beliebteste Drogeriemarkt in Deutschland zu sein.¹¹³

5.2. Anforderungen von dm-Kunden in der heutigen Zeit

Kunden stehen im Mittelpunkt des CRM. Damit sich ein Unternehmen vom Wettbewerb abheben und erfolgreich sein kann, muss es wissen, was seine Kunden von heute wirklich wollen. Der folgende Abschnitt setzt sich mit den aktuellen Kundenanforderungen in der Drogeriebranche im Allgemeinen und beim dm-Unternehmen im Besonderen auseinander. In den vergangenen Jahren waren dm-Kunden schon sehr anspruchsvoll. Sie wünschten bei dm-Eigenmarken nicht nur einen günstigen Preis, sondern auch eine Spitzenqualität. Das Produkt, das dm-Kunden kaufen möchten, ist nicht nur ein nützliches Produkt, es muss ein ansprechendes Design haben.¹¹⁴ Auch heute schätzen Kunden laut einer Umfrage von Dialego besonders an ihrem bevorzugten Drogeriemarkt in erster Linie das umfangreiche Sortiment, in zweiter Linie freundliches Personal im Laden und an der Kasse, dann hochwertige Eigenmarken, das gute Image, die vielen Markenprodukte und die ästhetische Ladeneinrichtung.¹¹⁵

Mit dem Vorhandensein des Internets und technologischer Geräte wie Computers, Smartphones, Tablets haben die Kunden leichte und vielfältige Möglichkeiten, sich über die Produkte bzw. Dienstleistungen zu informieren, die sie interessieren. Das heißt, dass die Verbraucher jetzt besser informiert sind und effizienter agieren können. Verbraucher können verschiedene Kanäle zur Vorabinformation nutzen, vorhandene Angebote vergleichen und das beste wählen. Laut einer Umfrage wollen mehr als zwei Drittel der Verbraucher die Online-Verfügbarkeit eines Produktes

¹¹² dm-drogerie markt „Die dm-Geschäftsführung“, 2021.

¹¹³ Vgl. Statista „Umfrage in Deutschland zu den beliebtesten Drogerien“, 11.2020.

¹¹⁴ Vgl. Laaber, 1999, S. 383.

¹¹⁵ Vgl. Gadeib „Drogeriemärkte, eine Längsschnittstudie“, 04.06.2019.

prüfen und drei von fünf möchten ihre online bestellten Waren im Laden selbst abholen (Click & Collect).¹¹⁶ Multi-Channel-Strategie spielt hier eine wichtige Rolle. Besonders verteilen dm-Kunden sich gleichmäßig auf die Altersgruppen.¹¹⁷ Mehrkanalstrategie wird die Kundenbedürfnisse aller Altersgruppen erfüllen. Unternehmen müssen sowohl ihre Laden vor Ort besitzen als auch ihren eigenen Onlineshop einrichten oder ihre Produkte auf E-Commerce-Plattformen bringen. Dies stellt nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen für Drogeriemärkte, da die Umsätze im E-Commerce-Markt für Drogerie und Gesundheit in den nächsten fünf Jahren in Deutschland stetig wachsen soll.¹¹⁸ Bezüglich der Online-Bestellung sind Bezahl- und Versandoptionen den Kunden besonders wichtig.¹¹⁹ Kunden ziehen unterschiedliche Lieferoptionen vor, wie z.B. Direktlieferung, Click & Collect, Same-Day-Delivery (Lieferung am gleichen Tag), schnell und kostenlose Lieferung. Kundenzufriedenheit ist wichtig, aber hier muss das Unternehmen auch die finanzielle Seite des Geschäfts berücksichtigen.

Verbraucher wissen heute sehr genau, was sie kaufen müssen. Sie kaufen meist nur das, was sie im Voraus geplant haben und geben oft nicht mehr aus, als sie sich vorgenommen haben.¹²⁰ Shopping und Schaufensterbummel in der Freizeit kommen nicht häufig mehr bei den Verbrauchern in Frage.¹²¹ Ferner nutzen Kunden Communities bzw. Social-Media-Plattformen, um Informationen über Produkte bzw. Dienstleistungen auszutauschen, Produktbewertungen vor dem Kauf zu lesen. Sie erwarten mehr Transparenz und Offenheit vom Unternehmen. Das Thema Nachhaltigkeit ist auch ihr Interesse. Kunden erwarten laut Handelsunternehmen faire Arbeitsbedingungen (100%), faire Produktherstellung (96%), umweltbewusste Produktherstellung (100%). Führt ein Unternehmen nachhaltige Aktivitäten, gewinnt es das Vertrauen der Kunden.¹²² Neben Anforderungen bezüglich des Onlinekaufens

¹¹⁶ Vgl. Statista „Statistiken zu Trends im Einkaufsverhalten in Deutschland“, 11.2020.

¹¹⁷ Vgl. Statista „Umfrage in Deutschland zum Alter der Kunden von dm-drogerie markt 2020“, 11.2020.

¹¹⁸ Vgl. Statista „Prognose zum Umsatz im E-Commerce-Markt für Drogerie & Gesundheit in Deutschland bis 2025“, 11.2020.

¹¹⁹ Vgl. Statista „Umfrage zur Bedeutung von Eigenschaften von Online-Shop bei Bestellungen 2017“, 04.2017.

¹²⁰ Vgl. Statista „Umfrage unter dm-Kunden in Deutschland zur Suche nach Billigangeboten 2020“, 11.2020.

¹²¹ Vgl. Statista „Umfrage unter dm-Kunden in Deutschland zum ziellosen Geschäfte bummeln 2020“, 11.2020.

¹²² Vgl. EHI Retail Institute „Talk about it – Nachhaltigkeit als PR-Thema“, 24.05.2021.

fordern Verbraucher auch ein gutes Einkaufserlebnis im stationären Geschäft, beispielsweise kompetente Beratung, Einkaufsatmosphäre etc. Eine gute Beratung erfordert außerdem einen bestimmten Wissenstand der Mitarbeiter im Laden. Deshalb wird die ausgewogene Kombination von stationärem Geschäft und Onlinegeschäft immer wichtiger für den Erfolg des Unternehmens.¹²³ Das Kaufverhalten der Kunden hat besonders in Corona¹²⁴-Zeiten im Zusammenhang getroffenen Maßnahmen der Landesregierung verändert. Die Kunden verbringen so wenig Zeit wie möglich im Laden einzukaufen. Die Menschen, die nur von zu Hause arbeiten, kaufen eher online ein. Gehen sie zum Einkaufen, kaufen sie aber größere Warenkörbe. In Zukunft kann der Bedarf von Kunden – kombiniert mit dem Online-Handel – grundsätzlich auch mit weniger stationären Filialen gedeckt werden, so der Vorsitzender der dm-Geschäftsführung in einer Pressemitteilung.¹²⁵

5.3. CRM-Maßnahmen bei dm-drogerie markt

dm ist der umsatzstärkste Drogeriemarkt¹²⁶ und der beliebteste Drogeriemarkt¹²⁷ in Deutschland im Jahr 2020. Darüber hinaus wurde das Unternehmen mit vielen Auszeichnungen im Bereich CRM ausgezeichnet (siehe Unterabschnitt 5.1.3). In den folgenden Abschnitten lassen sich analysieren, welche CRM-Maßnahmen die führende Drogeriemarktkette umsetzt, um die genannten Erfolge zu erzielen. Die CRM-Maßnahmen werden nach Marketingmixbereichen klassifiziert. Im Rahmen des CRM empfiehlt es sich, die klassischen vier Instrumente, um die Personalpolitik zu erweitern.¹²⁸

5.3.1. Produktpolitik

Erstens sind die Maßnahmen in der Produktpolitik zur Kundenbindung bei dm zu betrachten. Insgesamt bietet dm den Kunden 12.500 Produkte im Laden und über 3.000 Artikel im Onlineshop an. dm besitzt 27 Eigenmarken und 2

¹²³ Vgl. Welt online „Kundenbeliebtheit: Drogeriemarkt dm schlägt Amazon“, 30.01.2020.

¹²⁴ Corona ist der Name eines im Dezember 2019 entdeckten neuen Virus (Fachwort: Sars-CoV-2). Das Virus verursachte einen weltweiten Ausbruch der Atemwegserkrankungen.

¹²⁵ Vgl. dm-drogerie markt „Presseinformation zum Geschäftsjahr 2019/2020“, 12.11.2020, S. 10.

¹²⁶ Vgl. Statista „Umsatz der führenden Drogeriemarktketten in Deutschland 2020“, 05.2021.

¹²⁷ Vgl. Statista „Umfrage in Deutschland zu den beliebtesten Drogerien 2020“, 11.2020.

¹²⁸ Vgl. Bruhn, 2011, S. 420.

Kooperationsmarken. Die entsprechen mehr als 4.500 Produkte.¹²⁹ Somit haben dm-Kunden eine **große Auswahl von Produkten**. Dies entspricht genau den Kundenerwartungen bei einem Drogeriemarkt.

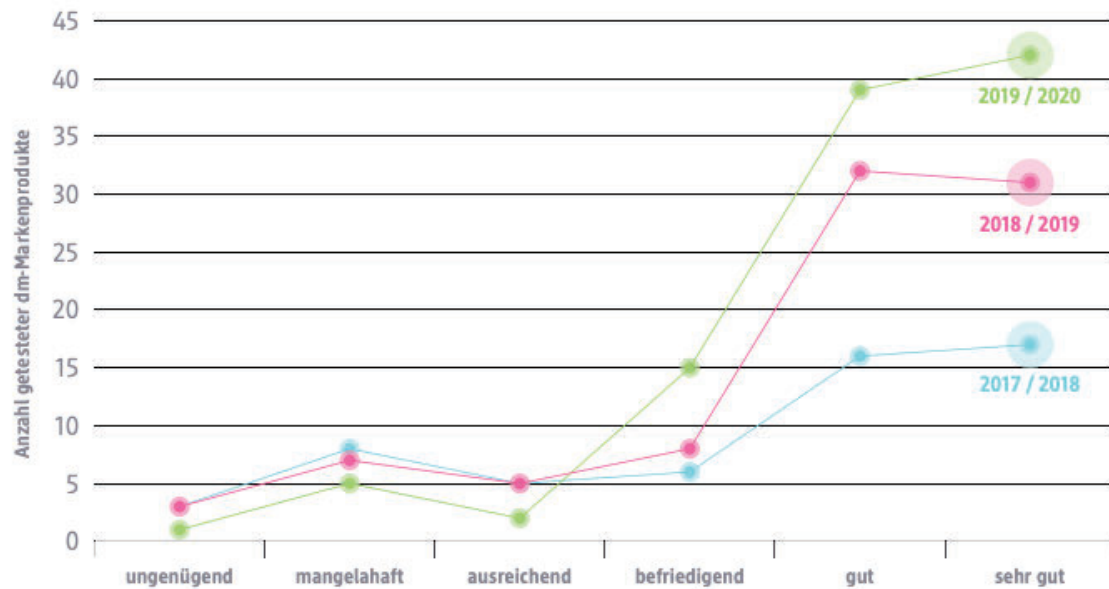


Abbildung 11: Testergebnisse der dm-Markenprodukte von Öko-Test und Stiftung Warentest

Quelle: dm-drogerie markt „Bericht zur Zukunftsfähigkeit: Nachhaltigkeitsbericht Geschäftsjahr 2019/20“, 01.2021, S. 67.

Das Thema **Qualitätsmanagement** hält dm für wichtig, besonders bei seinen Eigenmarken. Gezielte Ausrichtung von Produktentwicklung an Kundenbedürfnisse ist für dm von großer Bedeutung. In einem Unternehmensbericht Geschäftsjahr 2019/20 hat dm ganz klar gesagt, dass der Drogeriemarkt die Qualitätserwartungen seiner Kunden erfüllen und wenn möglich sogar übertreffen möchten.¹³⁰ Um ein Herstellpartner von dm zu werden, ist der Partner verpflichtet, dem dm-Unternehmen sichere und qualitativ hochwertige Produkte zu liefern. Nur die Herstellpartner, die die Auswahlkriterien von dm erfüllen, können der führenden Drogeriemarktkette Produkte unter dm-Marken liefern. Einerseits werden dm-Markenprodukte durch ein individuelles und umfangreiches dm-Eigenkontrollsystem sorgfältig und kontinuierlich geprüft. Andererseits lassen sich die dm-Produkte stichprobenartig durch

¹²⁹ Vgl. dm-drogerie markt, „Unsere Eigenmarken“, 2021.

¹³⁰ Vgl. dm-drogerie markt „Bericht zur Zukunftsfähigkeit: Nachhaltigkeitsbericht Geschäftsjahr 2019/20“, 01.2021, S. 64.

unabhängige Prüfinstitute wie die Stiftung Warentest oder die Öko-Test AG prüfen. Abbildung 11 zeigt, dass die Anzahl an „gut“ und „sehr gut“ bewerteten Produkten im Laufe der Jahre deutlich gestiegen ist.

Außerhalb der umfangreichen Produktauswahl bietet dm andere **Services oder Dienstleistungen im Markt** an. Dazu zählen Fotoservice, Wäscheservice, Sodatrend (CO2-Zylinder austauschen), Sapur Teppichreiniger (Teppichreiniger kostenlos ausleihen), Mobilfunkkarten & Prepaid, Bezahlmethoden (kontaktlos bezahlen, mit Paypack-Punkten zahlen, Bargeld kostenlos abheben). Es ist auch zu erwähnen, dass Personalisierung bzw. Individualisierung immer im dm-Blick ist. Bei dm-drogerie markt haben Kunden die Möglichkeit, ihre Produktetiketten und Handysticker selbst zu gestalten und sofort im dm-Laden sie auszudrucken.¹³¹ Dies ist eine großartige Idee, um Produkte nach Wunsch des Kunden zu individualisieren und somit die Kunden an das Unternehmen zu binden.

Wie bereits erwähnt, hat dm verschiedene Preise über Kundenzufriedenheit im Laufe der Jahre gewonnen. Zu diesem Erfolg tragen **Zusatzleistungen bzw. Value-Added-Services** zum großen Teil bei. Im stationären Geschäft sind dm-Mitarbeiter immer bereit, mit ihren Fachkenntnissen dem Kunden bei Fragen zu helfen. Während des Einkaufs genießen dm-Kunden eine angenehme Atmosphäre, die mit kostenlosen Zusatzleistungen, wie z.B. Wasserspender, Kinder-Spielecken, Wickelräume, gebildet wird. Außerdem ermöglicht Geschenkverpackungsservice von dm dem Kunden, bei dm gekaufte Artikel auf Wunsch kostenlos als Geschenk zu verpacken. Für alle Produkte (außer Prepaidkarten und Partnergutscheine) besteht eine Rücknahme-Garantie, welche dem Kunden ermöglicht, gekaufte Artikel in den dm-Markt zurückzubringen und Geld wieder zu erhalten.¹³² Die dm-**Verkaufsräume** werden so gestaltet, dass sich dm-Kunden beim Einkaufen wohlfühlen können. Einkäufer können bei dm auch kostenfreies WLAN nutzen, um z.B. die Produktbewertungen im Internet zu lesen, die Mein dm-App zu verwenden und Coupons herunterzuladen.¹³³ dm achtet sogar auf die Kleinigkeit wie Einrichtung einer Lupe am Einkaufswagen zur Erleichterung des Lesens kleinerer

¹³¹ Vgl. dm-drogerie markt „Unser Fotoservice vor Ort“, 2021.

¹³² Vgl. dm-drogerie markt „Rückgabe & Erstattung im dm-Markt“, 2021.

¹³³ Vgl. dm-drogerie markt „Das dm Kunden WLAN“, 2021.

Verpackungen. Das beweist, dass jedes Handeln von dm kundenorientiert ist. Solche gute Einkaufserlebnisse zielen darauf ab, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und letztendlich den Absatz pro Kunden zu fördern.

Zur Erhöhung der Interaktion ermöglicht das Unternehmen Kunden, **Produkte mitzuentwickeln**, indem dm stetig nach Produkttestern sucht. Für dm sind Meinungen und Anregungen von seinen Kunden sehr wichtig. Denn dm will, dass seine angebotenen Produkte den Kundenanforderungen entsprechen. Darüber hinaus gewährt das Unternehmen dem Kunden einen höheren Kundennutzen, wenn sie Produkte gratis direkt zugeschickt bekommen, sie prüfen, bewerten und danach auch nach ihren Bewertungen angepasste Produkte bekommen.¹³⁴ Auch das Wissen und die Erfahrungen im Beautybereich von Influencern, Prominenten und Start-ups werden in Produktentwicklung integriert. Als Ergebnis dieser Zusammenarbeit hat dm zwei dm-exklusive **Kooperationsmarken** auf den Markt erfolgreich gebracht, darunter Mo' mit Stefanie Giesinger und Langhaarmädchen von Mona und Julia.¹³⁵

5.3.2. Preispolitik

Zweitens sind die preispolitischen CRM-Maßnahmen zu betrachten. dm ist bekannt für seine **Dauerpreisgarantie**. Eine Besonderheit der Preispolitik von dm ist, dass es keine klassischen Sonderangebote gibt.¹³⁶ Zwar stellen Sonderangebote ein Mittel zur Kundenbindung dar, aber solche Preispolitik fördert gleichzeitig die Illoyalität der verbleibenden Kunden, welche immer nach Aktionspreisen suchen und langfristig Sonderangebote als Hauptkriterium für die Auswahl von Anbietern betrachten. Dieses negative Phänomen wird mit Dauerniedrigpreisen entgegengewirkt.¹³⁷ Um die Verwendung dieser Dauerpreisgarantie zu rechtfertigen, hat dm folgende Gründe angeben. Als Erstes erleichtern stabile Preise das flexible Einkaufen. Der Drogeriemarkt möchte, dass seine Kunden das kaufen, was sie benötigen, nicht wegen des Rabatts. Kunden sparen daher auch Zeit beim Vergleichen kurzzeitiger

¹³⁴ Vgl. dm-drogerie markt „Produkte kostenlos testen, Gutscheine gewinnen – als Produkttester bei dm!“, 2021.

¹³⁵ Vgl. dm-drogerie markt „Unsere dm-Marken: Nachhaltig an die Zukunft gedacht“, 2021.

¹³⁶ Vgl. dm-drogerie markt „dm-Dauerpreis“, 2021.

¹³⁷ Vgl. Diller, 2017, S. 446.

Sonderangebote.¹³⁸ Als Zweites ist die aktuelle Bedarfsdeckung beim Dauerpreiskonzept möglich, da es das Phänomen von Hamsterkäufen vermeidet. Diese dm-Dauerpreisgarantie gewährleistet dm-Kunden viele Vorteile und baut auch das Image eines transparenten Drogeriemarkts in Bezug auf die Preisgestaltung.¹³⁹ dm ist darüber hinaus genial in der Preiskommunikation. Zusätzlich zu dem Produktpreis auf dem Etikett am Regal informiert dm den Kunden über den Grundpreis, also den Preis pro Mengeneinheit, und den Zeitpunkt der letzten Preiserhöhung. Dies wirkt sich positiv auf die Einkaufserlebnisse des Kunden und somit die Kundenbindung aus.¹⁴⁰ Obwohl es keine kurzzeitigen Sonderangebote gibt, bietet dm dem Kunden günstige Angebote im Programm „**dm-Ausverkauf**“ an. Diese Angebote sind keine klassischen Sonderangebote, sondern nur die Angebote bei einem Sortimentswechsel oder einer Änderung der Produktlinie. Alte Artikel müssen schnell ausverkauft, um Platz für neue Artikel zu schaffen. Deshalb bietet dm solche Produkte im „dm-Ausverkauf“-Angebot an.¹⁴¹

Als eine preispolitische CRM-Maßnahmen nutzt dm auch die **Bonusprogramme** in der Zusammenarbeit mit PAYBACK. Mit PAYBACK Karten, die in verschiedenen Formen wie die normale PAYBACK Karte, die Mini-Karte für Schlüsselbund oder die dm PAYBACK American Express Kreditkarte, können Kunden einfach mitnehmen und bei Kaufzahlung Punkte sammeln.¹⁴² Drogerieprodukte benötigen eine lange Sammeldauer für Punkthöhe, deswegen ist das Multipartner-Bonusprogramm am besten geeignet, da dm-Kunden auch bei anderen PAYBACK-Partnern Punkte sammeln können. Zahlreiche **Coupons** in der Mein dm-App sind einzulösen. Coupon stellt bloß eine Möglichkeit, um Kunden zum Einkaufen zu motivieren, hat aber keinen großen Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden.¹⁴³ Als registrierte Mein dm-Kunden haben dm-Kunden bestimmte **Preisvorteile**, beispielsweise eine kostenlose Lieferung bei Online-Bestellung ab 49 Euro, sonst zahlen die Kunden die Versandkosten pro Paket.¹⁴⁴ Neben dem Bonusprogramm hat dm noch weitere Kundenprogramme, darunter das kostenlose Familienprogramm glückskind und dm

¹³⁸ Vgl. dm-drogerie markt „Ausverkauf“, 2021.

¹³⁹ Vgl. Laaber, 1999, S. 382.

¹⁴⁰ Vgl. dm-drogerie markt „dm-Dauerpreis“, 2021.

¹⁴¹ Vgl. dm-drogerie markt „dm-Ausverkauf“, 2021.

¹⁴² Vgl. dm-drogerie markt „PAYBACK bei dm – viele Vorteile warten auf Sie“, 2021.

¹⁴³ Vgl. Gadeib „Coupons: Wir sammeln, also sparen wir“, 18.06.2019.

¹⁴⁴ Vgl. dm-drogerie markt „Lieferung & Versand“, 2021.

business für Geschäftskunden. Als Mitglied von glückskind erhalten Schwangere und Eltern der jüngeren Kinder viele Preisvorteile, Geschenke sowie Erziehungstipps. Geschäftskunden bei dm können Produkte zu Nettopreisen kaufen.¹⁴⁵ Auf diese Art und Weise wird die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gefördert, da die Kunden empfinden, dass sie Vorteile als dm-Kunden haben.

5.3.3. Kommunikationspolitik

Drittens sind die CRM-Maßnahmen in der Kommunikationspolitik zu berücksichtigen. dm nutzt traditionell bevorzugte Kanäle für den direkten Kundendialog wie Postwurfsendungen, E-Mails bzw. Newsletters, PAYBACK-gestütztes Dialogmarketing.¹⁴⁶ Seit Langem sammelt dm Kundeninformationen mit Hilfe von **PAYBACK Karten**. Es ist bei dm zu beachten, dass ausgebildete Mitarbeiter dem Kunden an der Kasse nach PAYBACK Karten fragen. Aus Unternehmenssicht lassen sich auf diese Weise eine Menge von Kundendaten sammeln. Der Drogeriemarkt kennt nach Analyse der Kaufhistorie seine Kunden besser und kommuniziert folglich effektiver und effizienter mit ihnen. Im Gegensatz zu dem größten Konkurrenten Rossmann nutzt dm keinen Handzettel, mit dem die Angebotspolitik verbunden ist.¹⁴⁷ Dank der Dauerniedrigpreisstrategie konzentriert dm sich nicht darauf, Kunden über Rabattprogramme, sondern über interessante Inhalte, zu informieren. Eine klassische CRM-Maßnahme, die dm zur direkten Kommunikation mit Kunden bevorzugt, ist **Direct Mail**. Werbebriefe, Prospekte, Broschüre, Antwortkarten, Versandumschläge werden direkt an die personalisierten Adressen geschickt. Somit schafft dm eine kundenindividuelle und direkte Kommunikation, die die Kundenbindung an das Unternehmen erhöht. Es ist fraglich, ob diese Werbemittel tatsächlich von Empfängern zum Lesen geöffnet werden und ob sie Folgeaktivitäten wie Weiterrecherche und Kaufen anregen. Laut einer Umfrage gab es im Jahr 2020 in der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahre rund 17,8 Millionen Personen, die fast nie oder nie Prospekte bzw. Handzettel aus dem Briefkasten lasen. Statistisch gesehen ist die Zahl der Personen, die selten, fast nie oder nie diese Werbemittel

¹⁴⁵ Vgl. dm-drogerie markt „Kundenprogramme & Services“, 2021.

¹⁴⁶ Vgl. Konrad „Fernsehwerbung: dm schaltet Produktpots im TV“, 02.10.2019.

¹⁴⁷ Vgl. Schwertfeger, 2017, S. 137.

aus dem Briefkasten lesen, über die Jahre stetig gestiegen.¹⁴⁸ Das Unternehmen muss auch berücksichtigen, dass eine hohe Versandhäufigkeit den Empfänger nervt und sich negativ auf die Kundenzufriedenheit und somit Kundenbindung auswirkt. Außerdem ist dies nicht effektiv und ist gleichzeitig mit vermehrtem Kosten verbunden.

Allerdings kann **Online-Marketing** die Nachteile von Direct Mail vermeiden. Mit Hilfe von der Unterstützung von gesammelten Kundeninformationen ist Online-Marketing eine kostengünstige CRM-Maßnahme für Unternehmen. Ferner kann der Erfolg mit dem Online-Marketing einfach und unmittelbar gemessen werden.¹⁴⁹ Elektronische **Newsletters** werden von dm parallel zum Mailing per Post fokussiert. Newsletter hat auch den Vorteil von Direct Mail, dass kundenspezifische Themen an die richtige Zielgruppe geschickt werden. Laut einer Erhebung durch Eurostat nutzen 87 Prozent der deutschen Bevölkerung im Jahr 2020 das Internet zum Versenden und Empfangen von E-Mails.¹⁵⁰ Das bedeutet, dass elektronische Newsletters mit hoher Wahrscheinlichkeit mehrere Kunden auf die Unternehmenswebseite leiten. Darüber hinaus ist das Versenden von E-Mails einfach, schnell und kostengünstiger. Im Jahr 2018 belegt das dm-Unternehmen den Spitzenplatz im Ranking des Social Media Awards.¹⁵¹ Das beweist den Erfolg des Unternehmens bei der Nutzung von **Social Media Plattformen**, um mit Kunden in Kontakt zu treten. Der Drogeriemarktführer präsentiert auf verschiedenen Social-Media-Kanälen wie Facebook, Instagram, Kununu, LinkedIn, XING und YouTube.¹⁵² Mit rund 2,57 Millionen Facebook-Fans und rund 1,8 Millionen Instagram-Abonnenten schafft dm eine Community, in der zwei Community-Manager Christoph und Nadine direkt mit den Kunden kommunizieren, in Kürze auf ihre Kommentare antworten und sie mit den neuesten Informationen aktualisieren. Auch auf YouTube bietet dm den Kunden zahlreiche Videos mit aktuellen Themen und hilfreiche Tipps.

¹⁴⁸ Statista "Umfrage zur Häufigkeit des Lesens von Prospekten aus dem Briefkasten bis 2020", 11.2020.

¹⁴⁹ Vgl. Hauke/Wilde, 2011, S. 706.

¹⁵⁰ Vgl. Eurostat „Personen, die das Internet zum Senden/Empfangen von E-Mails genutzt haben“, 09.06.2021.

¹⁵¹ Vgl. dm-drogerie markt „Auszeichnungen“, 2021.

¹⁵² Vgl. dm-drogerie markt „Social Media“, 2021.

Das **alverde-Magazin** gehört auch zu den klassischen kommunikationspolitischen CRM-Maßnahmen von dm. Da das Magazin zur Kundenbindung verwendet wird, ist es kostenlos.¹⁵³ Rund 1,4 Millionen dm-Kunden bekommen jeden Monat ein Exemplar von dem dm-Magazin geschenkt. Der Inhalt des Magazins, welchen das Unternehmen den Kunden vermitteln möchte, ist nicht der Produktpreis oder irgendwelche Werbeaktionen. Themen des alverde-Magazins umfassen aktuelle Informationen über Schönheit, Gesundheit, Wellness sowie zum Unternehmen selbst.¹⁵⁴ Hauptsächlich will dm während der Lektüre des Magazins seinen Kunden hilfreiche Informationen und kundenseitigen Mehrwert anbieten. Dadurch werden Kunden an das Unternehmen emotional verbunden. dm-Kunden lesen das Magazin, weil sie sich für die Inhalte wirklich interessieren, nicht weil sie nach Sonderangeboten suchen, meinte dm-Geschäftsführer Werner.¹⁵⁵ Obwohl die Herstellung von Kundenzeitschriften viel Geld kostet, ist die aber im Vergleich zu anderen Maßnahmen in Mediawerbung noch günstiger.¹⁵⁶ Mit alverde-Magazin schafft dm regelmäßige, proaktive und zuverlässige Kundenkontakte. Dies zielen auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und somit Kundenbindung ab.

Beschwerdemanagement steht nicht außerhalb den CRM-Maßnahmen eines etablierten Handelsunternehmens wie dm. dm bietet seinen Kunden verschiedene Möglichkeiten im Service-Center, um ihre Meinungen und Probleme zu äußern. Dazu gehören das Kontaktformular, kostenfreier Telefonanruf und E-Mail. Mitarbeiter im dm-Service-Center können Kunden montags bis samstags von 8 Uhr Morgen bis 8 Uhr Abend erreichen.¹⁵⁷ So können sich dm-Kunden fast zu jeder Zeit flexibel und einfach beschweren. In verschiedenen Studien konnte nachgewiesen werden, dass ein Kunde mit einer zufriedenen Reklamation in der Regel eine höhere Loyalität zum Unternehmen aufweist als ein Kunde, der bisher keinen Grund zur Reklamation hatte.¹⁵⁸ In Bezug darauf, dass dm-Kunden seine Gedanken frei äußern kann, bietet der Drogeriemarkt ihnen die Möglichkeit, als registrierte Kunden auf dm-Webseite direkt Produkte zu bewerten (siehe Abbildung 12). Sämtliche Bewertungen, sowohl gute oder auch schlechte, werden auf der Website angezeigt. Die anderen Kunden

¹⁵³ Vgl. Schach, 2015, S. 151.

¹⁵⁴ Vgl. dm-drogerie markt „alverde-Magazin“, 2021.

¹⁵⁵ Vgl. Wadhawan „Im Mittelpunkt der Kunde: Dialogmarketing bei dm“, 31.07.2015.

¹⁵⁶ Vgl. Schach, 2015, S. 152.

¹⁵⁷ Vgl. dm-drogerie markt „Service erleben“, 2021.

¹⁵⁸ Vgl. Niefind/Wiegran, 2010, S. 49.

können auch die Bewertungen weiter bewerten, ob sie hilfreich, nicht hilfreich sind oder gemeldet werden sollen. So schafft dm die Transparenz und gewinnt das Vertrauen der Kunden. Außerdem ermutigt dm seine Kunden, mehrere Maßnahmen zu ergreifen und mit dem Unternehmen in Kontakt zu bleiben, indem Kunden nach der Produktbewertung am Gewinnspiel automatisch teilnehmen und Geschenke oder Gutscheine bekommen können.¹⁵⁹

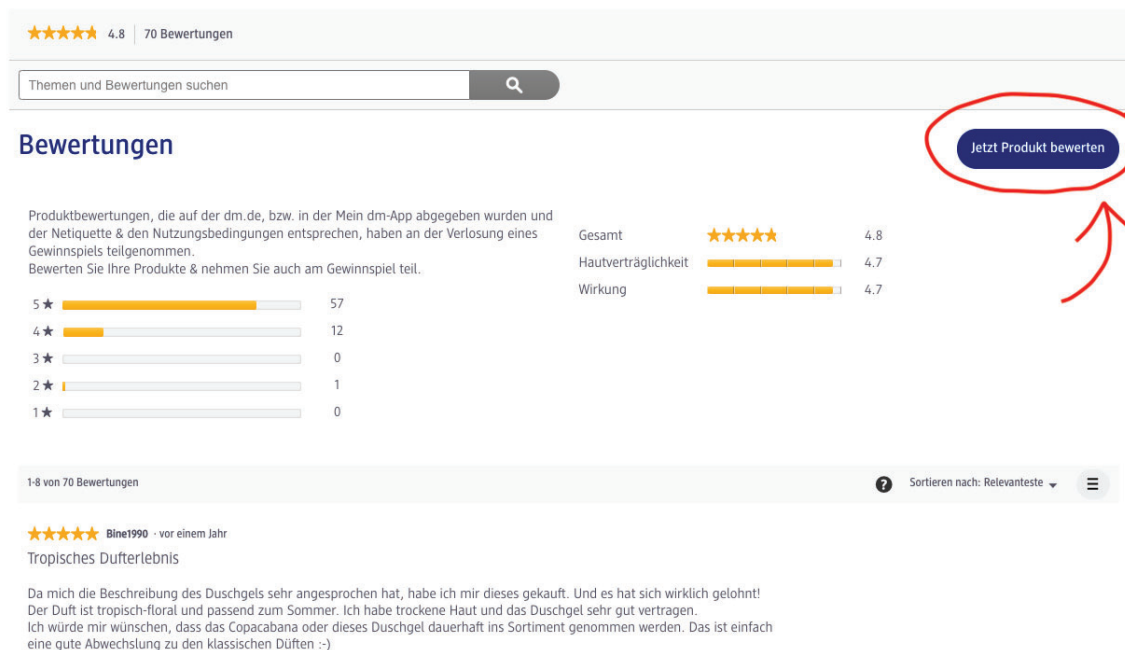


Abbildung 12: Registrierte Kunden können auf dm-Website direkt Produkte bewerten

Quelle: Eigener Screenshot aus dm-Unternehmenswebseite, 28.07.2021.

5.3.4. Distributionspolitik

Viertens sind die CRM-Maßnahmen in der Distributionspolitik zu erwähnen. In der Distributionspolitik verfolgt dm die **Multi-Channel-Strategie**. Der führende Drogeriemarkt hat nicht nur 2.024 Filialen (dm-Märkte) in Deutschland, sondern auch seinen eigenen dm-Onlineshop.¹⁶⁰ Zum einen baut dm immer noch das Netzwerk von **stationären Geschäften** aus. Abbildung 13 verdeutlicht die Filialexpansion von dm-Märkten in Deutschland bis zum Geschäftsjahr 2019/2020. Außerdem investiert dm stark in den Umbau bestehender Standorte. dm wählt oft kundenorientierte

¹⁵⁹ Vgl. dm-drogerie markt „Produkte bewerten & am Gewinnspiel teilnehmen“, 2021.

¹⁶⁰ Vgl. dm-drogerie markt „Unternehmenszahlen“, 2021.

Standorte wie z.B. Innenstadtlagen, Fachmarktlagen, Einkaufszentren und Nähe von Bahnhöfen. Somit erreicht der Kunde schnell seinen dm-Markt in der Nähe. Die dm-Filialen sind hell, ordnungsgemäß und sauber gestaltet. Die Regale sind diagonal, damit der Kunde alle Produkte vom Anfang bis zum Ende des Regals im Blick haben kann. Seit Mitte 2020 in 15 ausgewählten dm-Märkten testet dm die Nachfüllstationen für Pflegeduschen, Wasch- und Spülmittel.¹⁶¹ Auf diese Weise können dm-Kunden Produkte mit „herstellen“, indem sie die Produkte selbst nachfüllen. So verfolgen dm und seine Kunden ein gemeinsames Ziel der Nachhaltigkeit. Zusammen mit den genannten Value-Added-Services im Markt verhilft dm dem Kunden zu einem großartigen Einkaufserlebnis.

Zum anderen ist dm seit 1998 unter www.dm.de im Internet vertreten und hat monatlich 15,6 Millionen Besuche.¹⁶² Eine **Internetpräsenz** ist in der heutigen Zeit für ein Handelsunternehmen unverzichtbar. Die ist wegen des Lockdowns aufgrund der Corona-Pandemie sogar ein Muss für den Erfolg. Laut einer Prognose von Statista wird die Zahl der Online-Einkäufer im Segment Drogerie und Gesundheit in Deutschland weiter stetig wachsen und bis 2025 auf 38,2 Millionen steigen.¹⁶³ Das heißt, dass das Potenzial im E-Commerce noch riesig ist. Das zeigt auch die Umsatzverdoppelung auf **dm-Onlineshop**. Roman Melcher, dm-Geschäftsführer verantwortlich für das Ressort IT/dmTECH meinte, dass immer mehr Kunden ihr Smartphone zum Einkaufen nutzen. Daher stellt **Mein dm-App** ein weiterer Vertriebskanal dar, die das Online-Shopping für Nutzer einfacher und bequemer macht.¹⁶⁴

¹⁶¹ Vgl. dm-drogerie markt „Presseinformation zum Geschäftsjahr 2019/2020“, 12.11.2020, S. 29.

¹⁶² Vgl. dm-drogerie markt „Presseinformation zum Geschäftsjahr 2019/2020“, 12.11.2020, S. 14.

¹⁶³ Vgl. Statista „Nutzerzahl im E-Commerce-Markt für Drogerie & Gesundheit in Deutschland bis 2025“, 11.2020.

¹⁶⁴ Vgl. dm-drogerie markt „Presseinformation zum Geschäftsjahr 2019/2020“, 12.11.2020, S. 10 f.

Filialexpansion dm-Deutschland

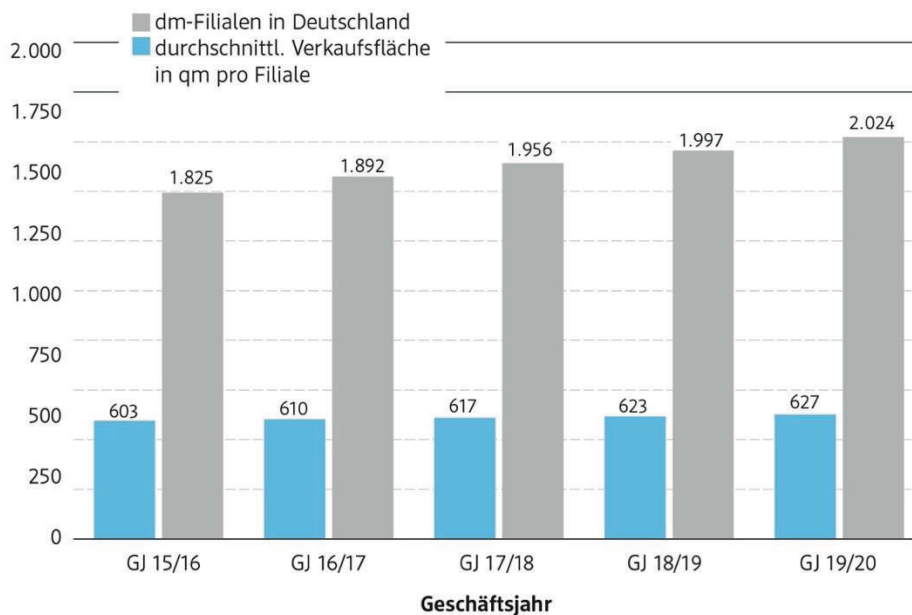


Abbildung 13: Filialexpansion dm-Deutschland

Quelle: dm-drogerie markt „Presseinformation zum Geschäftsjahr 2019/2020“, 12.11.2020, S. 22.

Für eine Online-Bestellung sowohl auf dem Onlineshop als auch auf der App haben dm-Kunden **verschiedene Lieferoptionen** wie z.B. an eine Postadresse, an eine DHL-Pack-Station, an einen Hermes-Paketshop oder an einen Wunschablageort. dm-Kunden haben die Möglichkeit, online Ware zu bestellen und in einem gewünschten Laden selbst abzuholen. Um auf Lockdown zu reagieren, ist der Service Express-Abholung verfügbar. Kunden müssen lediglich auf dm.de oder Mein dm-App bestellen und die Ware innerhalb von drei Stunden im ausgewählten dm-Laden abholen.

Zur Erhöhung der Kundeninteraktion verwendet dm die CRM-Maßnahmen wie **Gewinnspiele** und **Produkttests**. Als registrierte dm-Kunden und Mitglied von glückskind haben Kunden bestimmte Gewinnspiele. Mit den Gewinnspielen auf dm.de präsentiert dm die Produkte und verlosen glückliche Kunden attraktive Preise.¹⁶⁵ Als Weiteres sucht dm nach Produkttestern. Kunden können einfach mit dem Facebook-Konto anmelden, um Produkttester bei dm zu werden. Der Kunde

¹⁶⁵ Vgl. dm-drogerie markt „Gewinnspiele: mitmachen & gewinnen“, 2021.

bekommt das Produkt kostenlos zugeschickt, welches im Anschluss getestet und bewertet werden kann. Zurzeit hat dm 673.642 Produkttester, deren Bewertungen dem Drogeriemarkt wichtig sind. Sie bekommen auch nach der Bewertung Geschenke.¹⁶⁶ Auf diese Weise werden die Produkte den Kunden vorgestellt. Mit diesem Programm bietet das Unternehmen Kunden die Möglichkeit, am Produktentwicklungsprozess mitzuwirken. Somit wird die Kundenzufriedenheit gesteigert, da ihre Meinungen von dm berücksichtigt werden.

5.3.5. Personalpolitik

Zu guter Letzt ist die Personalpolitik bei dm zu erwähnen. Hierzu lassen sich keine konkreten Maßnahmen darstellen, sondern ist es eine Unternehmensphilosophie zu erläutern. Mit dem Slogan „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein“ zeigt dm eine sehr klare kundenorientierte Denkweise. Diese Denkweise richtet sich jedoch nicht nur an den Kunden, sondern ist es auch eine Leitlinie im Verhalten des Unternehmens bei allen Beziehungen zu Kunden, Partnern und besonders Mitarbeitern. Nach den dm-Mitarbeitergrundsätzen sind Transparenz, Geradlinigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit in Gruppen die Kernwerte. dm will seinen Mitarbeitern helfen, „Umfang und Struktur unseres Unternehmens zu erkennen und jedem die Gewissheit geben, in seiner Aufgabe objektiv wahrgenommen zu werden“. Hier in dem dm-Unternehmen werden Mitarbeiter als Menschen behandelt. Menschen sind immer wichtiger als Ware. Ihre Individualität wird also respektiert.¹⁶⁷ In einem Interview mit dem Magazin brand eins machte der dm-Gründer Götz Werner klar, dass die Mitarbeiter die wichtigsten Kunden sind.¹⁶⁸ dm-Mitarbeiter haben die Möglichkeit, intern aus- und weitergebildet zu werden. Dies ist auch ein zentraler Bestandteil der Kundenorientierung bei dm, denn der Umgang mit Kollegen als Kunden ist die Basis für das Verständnis der Kundenwünsche.¹⁶⁹ Das Arbeitsklima bei dm wird so gestaltet, dass sich dm-Mitarbeiter wohl fühlen, bereit sind, sich bei ihrer Arbeit gegenseitig zu helfen und einen großen Entscheidungsspielraum haben. Auf dieser Weise wird die Arbeitsmotivation gesteigert, welche die Mitarbeiterzufriedenheit

¹⁶⁶ Vgl. dm Produkttester, Startseite, 2021.

¹⁶⁷ Vgl. dm-drogerie markt „Kurzporträt“, 2021.

¹⁶⁸ Fischer „Die wichtigsten Kunden sind die Mitarbeiter“, 2014.

¹⁶⁹ Vgl. Laaber, 1999, S. 380.

bestimmt. Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich positiv auf kundenbezogene Einstellung, Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kunden und Leistung der Mitarbeiter und negativ auf Fluktuation der Mitarbeiter aus.¹⁷⁰ Blum (2020) glaubt, dass Mitarbeiterbindung Kundenbindung ist. Wenn sich Kontakte ständig ändern und Kundenbeziehungen ständig neu aufgebaut werden, bedeutet das viel Arbeit für den Kunden und das Unternehmen.¹⁷¹ Denn die Person, die direkt mit dem Kunden in Kontakt kommt, ist der Mitarbeiter. Ein zufriedener und motivierter Mitarbeiter beeinflusst das Kundenerlebnis am CTPs und seine damit verbundene Zufriedenheit.

6. Verbesserungsvorschläge für dm

Kapitel 6 befasst sich mit den Verbesserungsvorschlägen für dm, um die CRM-Maßnahmen an den Kundenanforderungen in der heutigen Zeit anzupassen. Auf Kununu, der Europas größten Arbeitgeber-Bewertungsplattform, bekommt dm insgesamt 1.190 Bewertungen von Mitarbeitern. Davon sind 364 Bewertungen (über 30%) nur mit eins bis drei Sternen, also „genügend“ und „befriedigend“. Bei solchen Bewertungen kommen häufig viele Wörter wie „Stress“, „Druck“, „Zeitdruck“ vor. Die Gründe dafür sind mehr Arbeit, aber wenig Personal.¹⁷² Obwohl das Unternehmen Gewinne erwirtschaften muss und von aktuellen externen Faktoren wie Pandemie, Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen wegen der Pandemie betroffen ist, sollte das Unternehmen dennoch Maßnahmen in Betracht ziehen, die seinem Slogan „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein“ entsprechen. Mitarbeiterzufriedenheit hängt positiv mit Kundenzufriedenheit zusammen. Wenn ein Mitarbeiter überarbeitet und unzufrieden ist, kann er Kunden nicht freundlich und glücklich empfangen. Die Lösung könnte sein, Minimalbesetzung im Laden zu vermeiden. dm-Mitarbeiter im Laden sollte ihre spezifische Arbeit machen, anstatt die gesamte Arbeit des Ladens zu erlegen. dm-Mitarbeiter sollten weiter als Menschen behandelt werden, indem sie in einer langen Schicht dementsprechend ausreichend Pause bekommen. Niemand anderes als Mitarbeiter sind das Gesicht des Unternehmens, die direkt mit den Kunden in Kontakt treten.

¹⁷⁰ Vgl. Stock-Homburg, 2012, S. 18.

¹⁷¹ Vgl. Blum, 2020, S. 20.

¹⁷² Vgl. kununu „dm-drogerie markt Deutschland“, o.J.

Das Kaufverhalten der deutschen Verbraucher wird ferner in der Corona-Zeit verändert. Sie werden zum einen immer mehr gesundheitsbewusster und bevorzugen daher die Bio-Produkte. Deshalb sollte sich dm auf die Entwicklung der Bio-Produkte und die Sortimentserweiterung konzentrieren. Die Marke dmBio sollte ihre Stärken weiter fördern. dmBio ist die Marke, die unter den Top-Ten-Marken mit der höchsten Kundenloyalität auf Platz zwei rangiert.¹⁷³ Es ist wichtig, dass das Produkt dem Kunden gefällt, denn die Verbraucher neigen dazu, bei einer Marke zu bleiben, womit sie zufrieden sind.¹⁷⁴ Zum anderen neigen Verbraucher auch dazu, mehr online einzukaufen. Wenn es also ein Probleme mit dem Produkt oder der Dienstleistung gibt, wenden sie sich an den Kundendienst. Daher muss die Qualität des Kundenservices verbessert werden, um die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich zu erfüllen, wie z.B. auf Kundenanfragen am selben Tag oder innerhalb drei Stunden antworten, Express-Direktlieferung innerhalb einer Stunde.

Im Zusammenhang mit dem Thema, dass sich Verbraucher zunehmend für gesunde Produkte bzw. Dienstleistungen interessieren, sollte sich dm auf die Entwicklung dieses Segments konzentrieren. Dazu ist der Vorschlag, die Mein dm-App weiterzuentwickeln, indem die Funktionen von Ernährungsberatung, Kalorienzählen, Gesundheitsüberwachung etc. in die App integriert werden. Mein dm-App würde nicht nur dazu dienen, Ware online zu bestellen, Coupons zu aktivieren oder Zahlungen zu tätigen. Vielmehr würde sie zusätzlich eine Gesundheits-App werden, wobei jeder Nutzer unter Berücksichtigung von Geschlecht, Gewicht, Größe, Vorlieben, Essverhalten, Krankheiten profiliert wird. Somit erhalten dm-Kunden eine individuelle Beratung zur Verbesserung des Gesundheitszustandes.

Kundeninformationssicherheit lässt unbedingt nicht außer Acht. Ernährungsprodukte von dmBio wären genau für diese Anwendung geeignet. Rezepte aus dmBio-Produkten wären Vorschläge für App-Nutzer und gleichzeitig Anreize zum Online-Einkaufen. Auf diese Weise würden dm-Kunden häufiger, sogar täglich die App verwenden. Dies führt zu einer hohen Kundenbindung. Darüber hinaus könnte eine Community aufgebaut werden, in der die App-Nutzer ihre Erfahrungen im Bereich der gesunden Ernährung oder Fotos von gesunden Mahlzeiten aus dmBio-Produkten

¹⁷³ Vgl. Andre „Die Stunde der Problemlöser“, 07.04.2021.

¹⁷⁴ Vgl. Statista „Umfrage unter dm-Kunden in Deutschland zur Markentreue bei Zufriedenheit 2020“, 11.2020.

austauschen könnten. Das gleiche gilt für das Kundenprogramm glückskind. Bisher gab es nur eine einseitige Kommunikation vom Unternehmen zum Mitglied von glückskind. Eine Community für Schwangere und Eltern wäre eine gute CRM-Maßnahme, indem sie ihre Erfahrungen in der Kinderbetreuung und -erziehung austauschen könnten. Dadurch schafft das Unternehmen mit seinen umfangreichen Produktangeboten langfristige, profitable Kundenbeziehungen.

Es ist auch zu beachten, dass Discounter wie Lidl und Aldi immer mehr Drogerieprodukte im Regal haben. Um zu vermeiden, Kunden an Mitbewerber zu verlieren, sollte das Unternehmen nicht nur auf die Dauerpreisstrategie fokussieren, sondern auch auf die Einkaufserlebnisse der Käufer im Laden. Eine emotionale Bindung aufzubauen ist entscheidend, damit ein Käufer zu einem Stammkunden wird.¹⁷⁵ Dennoch sollte dm nicht vergessen, die Bindung von bestehenden Stammkunden zu verstärken. Denn diese Kundengruppe ist auf Dauer die profitabelste. Im Vergleich dazu ist Neukundengewinnung meist teurer und aufwändiger.

7. Fazit

Die vorliegende Arbeit ging der Frage nach „Welche CRM-Maßnahmen werden in der heutigen Zeit von Unternehmen der Branche Drogerie als wichtig für den Unternehmenserfolg betrachtet?“. Für die Beantwortung wurde eine Literaturrecherche zu Grundlagen des CRM und eine qualitative, deskriptive Studie zu den in einem Unternehmen der Drogeriebranche implementierten CRM-Maßnahmen durchgeführt. Das Unternehmen dm-drogerie markt Deutschland wurde für diese Fallstudie aufgrund seines Erfolgs im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements ausgewählt.

In der Arbeit wurde CRM als eine Unternehmensphilosophie statt eines Systems betrachtet. CRM wurde als den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und

¹⁷⁵ Vgl. Andre „Die Stunde der Problemlöser“, 07.04.2021.

Kommunikationstechnologien bezeichnet. Aus den Forschungsergebnissen lässt sich schließen, dass der CRM-Ansatz einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Der ökonomische Unternehmenserfolg wird durch profitable Kundenbeziehungen erzielt. Deshalb muss das Unternehmen so regelmäßig und langfristig pflegen, dass sie den höchsten Kundenwert erstellen können. Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg wurden analysiert und es wurde der Schluss gezogen, dass die Kundenzufriedenheit wichtig aber nur eine Mindestvoraussetzung für die Kundenbindung ist, da sie sich von vielen unternehmensinternen und -externen moderierenden Faktoren beeinflussen lassen. Dennoch stellt Kundenzufriedenheit einen Ansatzpunkt zur Gestaltung richtiger CRM-Maßnahmen dar.

Um Kunden an das Unternehmen zu binden, muss das Unternehmen zunächst sie verstehen. Damit wurden die Kundenanforderungen in der heutigen Zeit in der Drogeriebranche untersucht. Es wurde gezeigt, dass die Kunden anspruchsvoller werden. Sie wissen sehr genau, was sie kaufen möchten. Neben Preis-Leistungs-Verhältnis legen sie viel Wert auf Produktqualität bezüglich der Nachhaltigkeit, des Umweltbewusstseins und fairen Arbeitsbedingungen. Einkaufserlebnisse sowie zusätzliche Kundenservices im Ladengeschäft trägt zum großen Teil zu ihrer Zufriedenheit bei. Besonders in der Corona-Zeit wurde ihr Kaufverhalten verändert. Daher muss sich das Unternehmen schnell auf diese Veränderungen einstellen und die richtigen Lösungen finden, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen. Die Auswahl von CRM-Maßnahmen liegt in der Entscheidung des Unternehmens. Die Umsetzung dieser CRM-Maßnahmen muss jedoch einer konsequenten Kundenbeziehungsstrategie folgen. In der Arbeit wurde auch gezeigt, dass es zahlreiche Maßnahmen zur Kundenbindung gibt. Die wurden nach den Marketing-Mix-Instrumenten zugeordnet, um einen gesamten Überblick zu schaffen.

Durch die qualitative, deskriptive Studie wurde gezeigt, dass das Unternehmen dm-drogerie markt Deutschland bestimmte Erfolge erzielte, indem es ein klares CRM-Ziel hatte und eine konsequente CRM-Strategie verfolgte. Kunden stehen im Mittelpunkt des CRM. Im Gegensatz zu den anderen Konkurrenten verfolgt dm eine Dauerniedrigpreisstrategie. Daher ist die Information der Kunden über Preise und Aktionen nicht mehr die Hauptaufgabe des Unternehmens, um Kunden zu gewinnen

und zu binden. Vielmehr konzentriert sich dm darauf, seinen Kunden vielfältige, hochwertige Produkte, nützliche Informationen und eine exzellente Servicequalität zu bieten, um das Einkaufserlebnis sowohl im Ladengeschäft als auch im Onlineshop zu optimieren. Um dies zu ermöglichen, werden CRM-Maßnahmen wie gemeinsame Produktentwicklung, individuelle Angebote, Qualitätsstandards, Value-Added-Services, Kundenzeitschrift / Newsletters, Kundenclubs, Direct Mails, Bonusprogramm, Online-Marketing eingesetzt. Die Untersuchung der Kundenanforderung hat festgestellt, dass Kunden heute und besonders ab Corona-Zeit informierter, anspruchsvoller und gesundheitsbewusster sind. Tendenziell kaufen sie mehr online ein. Das heißt aber nicht, dass der traditionelle Einzelhandel verschwunden ist. Deswegen ist Multi-Channel-Management von erheblicher Bedeutung. Online-Marketing lässt sich aufgrund seiner Effizienz und Effektivität von kaum einem Unternehmen der Drogeriebranche ignorieren. Es wurde die Perspektive des Mitarbeitermanagements bei dm aufgrund seiner Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und damit Unternehmenserfolg dargestellt. Die Behandlung der Mitarbeiter als Menschen und Kunden und die Schaffung eines guten Arbeitsumfelds wirken sich direkt auf die Kundenbindung und die Unternehmensergebnisse aus.

Die Arbeit wies außerdem auf die Mängel bei der Umsetzung der CRM-Maßnahmen hin, die sich in Zukunft auf das Unternehmensimage und den ökonomischen Unternehmenserfolg auswirken werden. Es stellt sich die Frage, ob die getroffenen CRM-Maßnahmen, die dem Unternehmen jetzt zum Erfolg geführt haben, auch in Zukunft wirksam angewendet werden können. Die Kundeneinstellung und das Kaufverhalten ändern sich stetig. Das Unternehmen muss also seine Kunden ständig verfolgen und studieren, um ihre Bedürfnisse zu entdecken und diese zu befriedigen. In jeder Situation kommt es dem Unternehmen zugute, ihre Kunden zu verstehen und eine langfristige Beziehung zu ihnen aufzubauen.

V. Literaturverzeichnis

Bücher / Buchabschnitte:

Berry, L. L.: Relationship Marketing, in: Emerging Perspectives on Services Marketing (Hrsg.: Berry, L.L.; Shostack, G.L.; Upah, G.D.), Chicago (American Marketing Association), 1983, S. 25-28.

Blum, G.: Akquisition und Kundenbindung, in: Digitales Dialogmarketing (Hrsg.: Holland, H.), Wiesbaden (Gabler), 2020, S. 1-29.

Blut, M.: Der Einfluss von Wechselkosten auf die Kundenbindung, in: Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement (Hrsg.: Ahlert, D. et al.), Wiesbaden (Gabler), 2008.

Bruhn, M.: Anbieterseitige Kündigung von Kundenbeziehungen und Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement (Hrsg.: Bruhn, M.; Homburg, C.), 7. Aufl., Wiesbaden (Gabler), 2010, S. 353-383.

Bruhn, M.: Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 5. Aufl., München (C.H. Beck), 2016.

Bruhn, M.: Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, in: Grundlagen des CRM (Hrsg.: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K.D.), Wiesbaden (Gabler), 2011, S. 409-439.

Cornelsen, J.: Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen (Hrsg.: Günter, B.; Helm, S.), 3. Aufl., Wiesbaden (Gabler), 2006, S. 183-215.

Cornelsen, J.: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg (GIM-Verlag), 2000.

Deg, R.: Kundenzeitschriften, in: Basiswissen Public Relations, Wiesbaden (Springer Gabler), 2017.

Diller, H.; Ivens, B.S.: Kundenbindung durch Preispolitik, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement (Hrsg.: Bruhn, M.; Homburg, C.), Wiesbaden (Gabler), 2017, S. 431-455.

Diller, H.: Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Erlangen-Nürnberg, Bd. 40, Nürnberg, 1995.

Eggert, A.: Konzeptionelle Grundlagen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements, in: eCRM – Electronic Customer Relationship (Hrsg.: Eggert, A.; Fassott, G.), Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag), 2001.

Englbrecht, A.: Kundenwertorientiertes Kampagnenmanagement im CRM, Hamburg (Verlag Dr. Kovac), 2007.

Fischer, T. M.; Schmöller, P.: Kundenwert als Entscheidungskalkül für die Beendigung von Kundenbeziehungen, in: Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen (Hrsg.: Günter, B.; Helm, S.), 3. Aufl., Wiesbaden (Gabler), 2006, S. 483-508.

Georgi, D.; Mink, M.: Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien, in: Grundlagen des CRM (Hrsg.: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K.D.), Wiesbaden (Gabler), 2011, S. 57-89.

Grönroos, C.: Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, Chichester (John Wiley & Sons), 2000.

Halfmann, M.; Rennhak, C.: Kundenwert, in: Herausforderung Kundenbindung (Hrsg.: Rennhak, C.), Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag), 2006.

Hauke, R.; Wilde, K.D.: IT-Unterstützung ausgewählter Interaktionskanäle und Customer Touch Points, in: Grundlagen des CRM (Hrsg.: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K.D.), Wiesbaden (Gabler), 2011, S. 703-728.

Helm, S.; Günter, B.; Eggert, A.: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden (Gabler), 2017.

Helm, S.; Günter, B.: Kundenwert – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen (Hrsg.: Günter, B.; Helm, S.), 3. Aufl., Wiesbaden (Gabler), 2006, S. 3-38.

Helmke, S.; Uebel, M.; Dangelmaier, W.: Effektives Customer Relationship Management, 5. Aufl., Wiesbaden (Gabler), 2013.

Hennig, A.: Marketing Schritt für Schritt, 6. Aufl., München (UVK Verlag), 2021.

Hippner, H.; Leber, M.; Wilde, K.: Bewertung von CRM-Prozessen, in: CRM-Systeme mit EAI (Hrsg.: Meyer, M.), Braunschweig, 2002, S. 269-293.

Hippner, H.: CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung (Hrsg.: Hippner, H.; Wilde, K.D.), Wiesbaden (Gabler), 2004, S. 13-41.

Holland, H.: Direktmarketing: Im Dialog mit dem Kunden, 3. Aufl., München (Vahlen), 2009.

Homburg, C.; Bruhn, M.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement (Hrsg.: Bruhn, M.; Homburg, C.), 7. Aufl., Wiesbaden (Gabler), 2010, S. 3- 39.

Homburg, C.; Homburg-Stock, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen (Hrsg.: Homburg, C.), 8. Aufl., Wiesbaden (Gabler), 2012, S. 17-52.

Homburg, C.: Einsatz des Marketingmix im Kundenbeziehungsmanagement, in: Marketingmanagement, Wiesbaden (Springer Gabler), 2020, S. 1021-1049.

Hougaard, S.; Bjerre, M.: Strategic Relationship Marketing, Berlin/Heidelberg (Springer), 2002.

Kaiser, M.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten, 2. Aufl., Berlin (Erich Schmidt Verlag), 2005.

Kilian, T.; Langner, S.: E-Mail und Newsletter-Marketing: Elektronische Werbebriefe und Kundenzeitschriften, in: Online-Kommunikation, Wiesbaden (Springer Gabler), 2010.

Kilian, T.; Langner, S.: Online-Kommunikation, Wiesbaden (Gabler), 2010.

Kolano, A.: Effektivität in der Online-Kommunikation: Eine Untersuchung von Customer-Online-Jouneys, Wiesbaden (Gabler), 2017.

Laaber, M.: Kundenorientierung bei dm-drogerie markt: Visionen, Strategien und Maßnahmen, in: Kundenorientierte Unternehmensführung (Hrsg.: Hinterhuber, H.H.; Matzler, K.), Wiesbaden (Gabler), 1999, S. 373-386.

Leußer, W.; Hippner, H.; Wilde, K.D.: CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Grundlagen des CRM (Hrsg.: Hippner, H.; Hubrich, B.; Wilde, K.D., Wiesbaden (Gabler), 2011, S. 15-55.

Niefind, F.; Wiegran, A.: Wie sollte die Ablauforganisation des Beschwerdemanagements aussehen?, in: Erfolgreiches Beschwerdemanagement (Hrsg.: Ratajczak, O.), Wiesbaden (Gabler), 2010, S. 47-62.

Peter, S.I.: Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden (Gabler), 1997.

Ranzinger, A.: Grundlagen: Kundenbindungsprogramme kennen und auswählen, in: Praxiswissen Kundenbindungsprogramme, Wiesbaden (Springer Gabler), 2017, S. 1-9.

Reichheld, F.F.: Der Loyalitätseffekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum und Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt (Campus Verlag), 1997.

Schach, A.: Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co., Wiesbaden (Springer Gabler), 2015.

Scharnbach, K.; Kiefer, G.: Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 2. Aufl., München/Wien (Oldenburg), 1998.

Schlömer, T.: Kundenservice durch Benutzerinformation: Die Technische Dokumentation als Sekundärdienstleistung im Marketing, Wiesbaden (Gabler), 2013.

Schwertfeger, M.: Handelsmarkenmanagement: Grundlagen – Strategien – Umsetzung, Wiesbaden (Gabler), 2017.

Stock-Homburg, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte, 5. Aufl., Wiesbaden (Gabler), 2012.

Tewes, M.: Der Kundenwert im Marketing: Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag), 2003.

Zeitschriften / Zeitungen:

Diller, H.; Kusterer, M.: Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis 10 (1988) 3, S. 211-219.

Fischer, G. „Die wichtigsten Kunden sind die Mitarbeiter“, in: brand eins, 2014
<https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2014/im-interesse-des-kunden/die-wichtigsten-kunden-sind-die-mitarbeiter> (30. Jul. 2021).

Hofbauer, G.: Customer Integration: Prinzipien der Kundenintegration zur Entwicklung neuer Produkte (2013) 26
https://www.thi.de/fileadmin/daten/Working_Papers/thi_workingpaper_26_hofbauer.pdf.

Konrad, J.: Fernsehwerbung: dm schaltet Produktspots im TV, in: Lebensmittel Zeitung, 02.10.2019
<https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Fernsehwerbung-dm-schaltet-Produktspots-im-TV-142841>

Kundenbeliebtheit: Drogeriemarkt dm schlägt Amazon, in: Welt online, 30.01.2020
<https://www.welt.de/regionales/baden->

wuerttemberg/article205469043/Kundenbeliebtheit-Drogeriemarkt-dm-schlaegt-Amazon.html (25. Jul. 2021).

Meffert, H.; Bruhn, M.: Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft 41 (1981) 4, S. 597.

ProFirma: Kundenbeziehungsmanagement / CRM, in: Praxiswissen update 11 (2008) 9, S. 64-67, https://www.wiso-net.de/document/PF__03ded13f9219b4a1ae53b9abf024b5f581ed3d39.

Reichheld, F.F.; Sasser, E.W.: Zero Defections – Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review 68 (1990) 5, S. 105-111.

Rudolph, T. et al.: Social Network Analysis – Erkenntnisse für die Markenpositionierung, in: Marketing Review St. Gallen 25 (2008) 6, S. 11-16.

Wadhawan, J. „Im Mittelpunkt der Kunde: Dialogmarketing bei dm“, in: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 31.07.2015
<https://www.absatzwirtschaft.de/der-kunde-steht-im-mittelpunkt-dialogmarketing-bei-dm-59079/> (29. Jul. 2021).

Internetquellen:

Critiz „10 Zitate von Experten, die sagen dass die Kunden im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit von Unternehmen sein sollten“, o.J.
<https://business.critizr.com/de/blog/10-zitate-von-experten-die-sagen-dass-die-kunden-im-mittelpunkt-der-aufmerksamkeit-von-unternehmen-sein-sollten> (09.06.2021).

CRM FORUM „Customer Centricity Award für dm-drogerie markt“, 03.07.2017
<https://crmforum.de/customer-centricity-award-fuer-dm-drogerie-markt-2/> (18. Jul. 2021).

dm Produkttester, Startseite, 2021 <https://produkttester.dm.de/> (30. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „alverde-Magazin“, 2021
<https://www.dm.de/unternehmen/alverde-magazin> (29. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Ausverkauf“, 2021 <https://www.dm.de/ausverkauf> (27. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Auszeichnungen“, 2021
<https://www.dm.de/unternehmen/auszeichnungen> (17. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Das dm Kunden WLAN“, 2021
<https://www.dm.de/services/services-im-markt/kunden-wlan> (26. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „dm-Dauerpreis“, 2021 <https://www.dm.de/services/services-im-markt/dm-dauerpreis> (27. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Gewinnspiele: mitmachen & gewinnen“, 2021
<https://www.dm.de/neu/gewinnspiele> (30. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Kundenprogramme & Services“, 2021
<https://www.dm.de/services/kundenprogramme-services> (27. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Kurzporträt“, 2021 <https://www.dm.de/unternehmen/kurzportraet> (15. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Lieferung & Versand“, 2021
<https://www.dm.de/services/onlineshop/lieferung-und-versand?origin=uvp> (27. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „PAYBACK bei dm – viele Vorteile warten auf Sie“, 2021
<https://www.dm.de/services/kundenprogramme-services/payback> (27. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Produkte bewerten & am Gewinnspiel teilnehmen“, 2021
<https://www.dm.de/services/onlineshop/produktbewertungen-auf-dm-de-57840> (29. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Produkte kostenlos testen, Gutscheine gewinnen – als Produkttester bei dm!“, 2021 <https://www.dm.de/neu/produkttest> (26. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Rückgabe & Erstattung im dm-Markt“, 2021
<https://www.dm.de/services/services-im-markt/rueckgabe-erstattung-im-dm-markt> (29. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Service erleben“, 2021 <https://www.dm.de/services/services-im-markt> (29. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Services“, 2021 <https://www.dm.de/services> (14. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Social Media“, 2021 <https://www.dm.de/social> (29. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Unser Fotoservice vor Ort“, 2021
<https://www.dm.de/services/services-im-markt/fotoservice> (26. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Unsere dm-Marken: Nachhaltig an die Zukunft gedacht“, 2021
<https://www.dm.de/unternehmen/nachhaltigkeitsbericht/verantwortungsvolle-sortimentsgestaltung/unsere-dm-marken-nachhaltig-an-die-zukunft-gedacht> (26. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Unsere Eigenmarken“, 2021 <https://www.dm.de/marken/dm-marken> (14. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Unsere Eigenmarken“, 2021 <https://www.dm.de/marken/dm-marken> (26. Jul. 2021).

dm-drogerie markt „Unternehmenszahlen“, 2021
<https://www.dm.de/unternehmen/unternehmenszahlen> (13. Jul. 2021).

EHI Retail Institute „Talk about it- Nachhaltigkeit als PR-Thema“, 24.05.2021
<https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/talk-about-it-nachhaltigkeit-als-pr-thema/> (25. Jul. 2021).

Eurostat „Personen, die das Internet zum Senden/Empfangen von E-Mails genutzt haben“, 09.06.2021
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00094/default/table?lang=de> (28. Jul. 2021).

Gadeib, A. „Coupons: Wir sammeln, also sparen wir“, in: Dialego, 18.06.2019
<https://web.dialego.de/blog/2019/06/18/coupons/> (28. Jul. 2021).

Gadeib, A. „Drogeriemärkte, eine Längsschnittstudie“, in: Dialego, 04.06.2019
<https://web.dialego.de/blog/2019/06/04/drogeriemaerkte-eine-laengsschnittstudie/>
(26. Jul. 2021).

Herbert, A. „Kundenmonitor 2020: dm begeistert Kunden und ist beliebtester überregionaler Drogeriemarkt Deutschlands“, 17.09.2020
<https://newsroom.dm.de/pressreleases/kundenmonitor-2020-dm-begeistert-kunden-und-ist-beliebtester-uberregionaler-drogeriemarkt-deutschlands-3035497> (18. Jul. 2021).

markenartikel „EDDI geht 2014 an dm Drogeriemarkt“, 25.06.2014
https://www.markenartikel-magazin.de/_rubric/detail.php?rubric=marketing&nr=15158&PHPSESSID=5e7usqlg8gqa64sv1vr9o8hre5 (18. Jul. 2021).

Statista „Umfrage zur Häufigkeit des Lesens von Prospekten aus dem Briefkasten bis 2020“, 11.2020
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171946/umfrage/haeufigkeit-ansehen-von-handzetteln-oder-prospekten-aus-dem-briefkasten/> (28. Jul. 2021).

Statista „Kommunikationskanäle von Kunden bei Problemen mit der Bestellung“, 05.2011
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/189038/umfrage/kommunikationskanaele-von-kunden-bei-problemen-mit-der-bestellung/> (23. Jul. 2021).

Statista „Nutzerzahl im E-Commerce-Markt für Drogerie & Gesundheit in Deutschland bis 2025“, 11.2020 <https://de.statista.com/prognosen/490924/prognose-der-e-commerce-nutzer-drogerie-und-gesundheit-in-deutschland> (29. Jul. 2021).

Statista „Prognose zum Umsatz im E-Commerce-Markt für Drogerie & Gesundheit in Deutschland bis 2025“, 11.2020 <https://de.statista.com/prognosen/490902/prognose-der-umsaetze-im-e-commerce-drogerie-und-gesundheit-deutschland> (25. Jul. 2021).

Statista „Umfrage in Deutschland zu den beliebtesten Drogerien 2020“, 11.2020
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171495/umfrage/in-den-letzten-6-monaten-besuchte-drogeriemaerkte/> (24. Jul. 2021).

Statista „Umfrage in Deutschland zum Alter der Kunden von dm-drogerie markt 2020“, 11.2020

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/544796/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-alter-der-kunden-von-dm-drogerie-markt/> (25. Jul. 2021).

Statista „Umfrage unter dm-Kunden in Deutschland zum ziellosen Geschäfte bummeln 2020“, 11.2020

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/545349/umfrage/umfrage-unter-dm-drogerie-markt-kunden-zur-einstellung-zum-ziellosen-geschaefte-bummeln/> (25. Jul. 2021).

Statista „Umfrage unter dm-Kunden in Deutschland zur Markentreue bei Zufriedenheit 2020“, 11.2020

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/545185/umfrage/umfrage-unter-dm-drogerie-markt-kunden-zur-markentreue-bei-zufriedenheit/> (31. Jul. 2021).

Statista „Umfrage unter dm-Kunden in Deutschland zur Suche nach Billigangeboten 2020“, 11.2020

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/545163/umfrage/umfrage-unter-dm-drogerie-markt-kunden-zur-suche-nach-billigangeboten/> (25. Jul. 2021).

Statista „Umfrage zur Bedeutung von Eigenschaften von Online-Shops bei Bestellungen 2017“, 04.2017

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/707159/umfrage/bedeutung-von-online-shop-eigenschaften-bei-bestellungen-in-deutschland/> (25. Jul. 2021).

Statista „Umsatz der führenden Drogeriemarktketten in Deutschland 2020“, 05.2021

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/158206/umfrage/prognostizierter-umsatz-der-top-5-drogeriemaerkte-2010/> (26. Jul. 2021).

Berichte:

dm-drogerie markt „Bericht zur Zukunftsfähigkeit: Nachhaltigkeitsbericht Geschäftsjahr 2019/20“, 01.2021 <https://content.services.dmtech.com/rootpage-dm-shop-de-de/resource/blob/627134/c2823f36fcdc43cddabd9760655199b3/dm-drogerie-markt-bericht-zur-zukunftsaehigkeit-2019-20-data.pdf>.

Pressemeldungen:

dm-drogerie markt „Presseinformation zum Geschäftsjahr 2019/2020“, 12.11.2020

<https://newsroom.dm.de/documents/dm-presseinformation-zum-geschaeftsjahr-2019-2020-dot-pdf-101252>.

IRI „Grundgesamtheiten 2020 Deutschland“, 10.2020

[https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-](https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/International/de/GG2020_Deutsch.pdf)

[Clients/International/de/GG2020_Deutsch.pdf](https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/International/de/GG2020_Deutsch.pdf).

VI. Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelor-Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Vietnam, den 05.08.2021

Thi Thuy Linh Le

